



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVAČNÍ SYSTÉM FIRMY

MOTIVATION SYSTEM OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Markéta Martinkovičová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Markéta Martinkovičová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivační systém firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh změny motivačního systému na základě testování hypotéz spokojenosti zaměstnanců ERSTE Premier Center v ČR.

Základní literární prameny:

ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, 160 s. ISBN 978-8-247-2937-4.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-8-717-9893-4.

FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing, 2009, 98 s. ISBN 987-80-247-2128-6.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 281 s. 978-80-247-3823-9.

MCGREGOR, D. M. The Human Side of Enterprise. Annotated Edition. McGraw Hill Professional, 2006, 256 s. ISBN 978-00-717-8487-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce komplexně shrnuje teoretické pojmy, které se vážou k motivaci. Navazuje analytická část, kde je popsán současný stav vybrané společnosti, jeho současný motivační systém, složky systému, odměny atd. Na základě kvantitativního výzkumu a testování hypotéz jsou sestaveny návrhy a opatření, která mají vést ke zlepšení stávajícího motivačního systému.

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, systém odměňování, hodnocení zaměstnanců, benefits, spokojenost zaměstnanců

Abstract

Master's thesis summarizes in global the theoretical terms, which are related to motivation. The first part is followed by the analytical part, where is describe current condition of the selected company, current motivation system, individual parts of motivation system, reward etc. Based on quantitative research and hypothesis testing, suggestions and measures are compile. This suggestions and measures should lead to the improvement of current motivation system.

Key words

Motivation, motivation system, reward system, employee evaluation, employee benefits, satisfaction of employees

Bibliografická citace

MARTINKOVIČOVÁ, MARKÉTA. Motivační systém firmy. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120044>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. 5. 2019

.....

Bc. Markéta Martinkovičová

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za ochotu, odborné vedení, strávený čas a především cenné rady při vypracování diplomové práce.

Zároveň bych velmi ráda poděkovala zaměstnancům vybrané společnosti, kteří mi pomohli s řešením dané problematiky, poskytli informace a materiál a věnovali svůj čas a trpělivost.

OBSAH

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Motivace	13
1.2 Proces motivace	13
1.3 Typy motivace	14
1.4 Pracovní motivace	15
1.5 Motivační teorie	17
1.6 Motivace a pracovní život	20
1.7 Spokojenost zaměstnanců	23
1.8 Hodnocení zaměstnanců	25
1.9 Odměňování zaměstnanců	30
1.10 Zaměstnanecké výhody/benefity	34
1.11 Motivační systém společnosti	36
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
2.1 Představení společnosti	38
2.2 Základní údaje.....	38
2.3 Historie	39
2.4 Popis činnosti společnosti.....	40
2.5 Organizační struktura společnosti.....	40
2.6 Služby Erste Premier centra.....	42
2.7 Struktura Erste Premier center	44
2.8 Současný motivační systém.....	44

2.9	Dotazníkové šetření.....	50
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	75
3.1	Zavedení příspěvku na pracovní oděv	76
3.2	Zavedení příspěvku na dovolenou	77
3.3	Příspěvek na vzdělávání	78
3.4	Pořízení karty MultiSport	80
3.5	Odměna pro nejlepšího zaměstnance	81
3.6	Shrnutí návrhů.....	82
	ZÁVĚR.....	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	90
	SEZNAM PŘÍLOH	91

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů a motivace představují v dnešní době velmi rozsáhlá a diskutovaná témata, která musí mnoho společností řešit, pokud chtějí uspět. Správně nastavená motivace a celý motivační systém společnosti dokáže v zaměstnancích vzbudit pracovní nasazení, iniciativu, kvalitu odvedené práce, produktivitu, efektivnost, souznění s cíli společnosti a bezproblémovou komunikaci a jednání s ostatními členy společnosti. Nastavit ovšem správný motivační systém a motivační strategii celého podniku není jednoduché. Každý jedinec má své individuální potřeby a touhy a motivuje ho něco naprosto odlišného než jedince druhého. Právě proto je hlavním cílem společnosti nastavit správný a fungující motivační systém, který bude vyhovovat všem zaměstnancům a zajistí jejich spokojenost. Díky tomu může společnost fungovat, prosperovat a minimalizovat fluktuaci.

Záleží pouze na podniku, jaké nástroje odměňování si vybere, jakou formu odměn si zvolí a jaké benefity využije. Při samotném sestavování motivačního systému by se měla nad jednotlivými formami a benefity hluboce zamyslet a zhodnotit jejich možnou míru motivace. Na pomoc při výběru vhodných motivačních složek by měla společnost využít i své zaměstnance, protože právě oni jsou ti, kteří budou benefity čerpat a právě oni mohou nejlépe poradit. Správná volba motivačního systému přinese kromě spokojenosti zaměstnanců také příjemnou atmosféru na pracovišti a dobré vztahy.

Hlavním důvodem výběru tohoto tématu byla zvědavost, jak si vybraná společnost vede v rámci motivace svých zaměstnanců a pomoc odhalit slabší místa nastaveného motivačního systému, následně navrhnout opatření, která povedou k odstranění nedostatků a pomohou společnosti lépe motivovat své pracovníky.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních sekcí – teoretická východiska práce a analýza současného stavu společnosti. Teoretická východiska práce vysvětlují pojmy, jako je motivace a vše, co s motivací souvisí. Je nezbytné rozumět všem pojmům, které jsou v části teoretická východiska vysvětlena, aby mohla být aplikována v druhé části, tedy v analýze současného stavu společnosti. Následuje kvantitativní výzkum, který je proveden za pomoci dotazníkového šetření. Na základě výsledků šetření jsou navržena opatření.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Diplomová práce se zaměřuje na motivační systém společnosti Česká spořitelna, a.s. konkrétně na úseku Erste Premier center, které nabízí své finanční služby bonitním klientům.

Cílem diplomové práce je zhodnotit stávající motivační systém ve společnosti a na základě výsledků z provedeného výzkumu navrhnout opatření, která by mohla současný systém vylepšit. Vylepšení současného systému může společnosti pomoci k vyšší výkonnosti, spokojenosti zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců (snížení fluktuace).

V první části práce (teoretická východiska práce) je shrnuta odborná literatura, která se váže k tématu motivace. Tato část slouží jako podklad pro další části práce. Následuje popis současné situace podniku – jeho nabízených služeb, nastaveného systému odměňování, benefitů, motivace. Aby byl splněn cíle práce, je provedeno šetření, na jehož výsledcích je navrženo doporučení, které má společnosti pomoci k vylepšení motivačního systému.

Hlavní výzkumná otázka této práce je: *Do jaké míry jsou zaměstnanci České spořitelny (konkrétně na úseku Erste Premier centra) spokojeni se stávajícím motivačním systémem a jednotlivými složkami benefitů?*

Výsledky dotazníkového šetření budou mimo jiné zhodnoceny také pomocí tří předem stanovených hypotéz:

- Hypotéza 1: 60 % pracovníků je spokojeno se svým zaměstnáním v České spořitelně (EPC)
- Hypotéza 2: 60 % zaměstnanců si myslí, že jejich mzdové ohodnocení odpovídá kvalitě a množství odvedené práce
- Hypotéza 3: Mzda představuje pro 60 % zaměstnanců nejdůležitější faktor motivace k práci

METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Kvantitativní výzkum bude proveden pomocí dotazníkového šetření. U všech otázek v dotazníku bude sledována četnost jednotlivých odpovědí a odpovědi u některých otázek budou znázorněny v grafu, některé v tabulce.

Dotazník je systematicky rozdělen do šesti kategorií, s tím, že každá je zaměřena na jistý okruh motivace. Na samém začátku jsou otázky identifikační a následují části: spokojenost se zaměstnáním ve společnosti, zpětná vazba a informace, benefity a mzda, komunikace, pracovní prostředí, pracovní atmosféra a na závěr oblast motivace a změny.

Na základě systematického rozdělení jsou sestaveny hypotézy, které je třeba testovat, aby se mohly zamítnout či nezamítnout. Testuje se vždy hypotéza proti své alternativní hypotéze. Pro hodnocení hypotéz je v práci využit test o relativní četnosti:

$$U = \frac{p - \pi}{\sqrt{\frac{\pi(1 - \pi)}{n}}}$$

Hypotéza H0: $\mu = \pi$, hypotéza H1: $\mu \neq \pi$

Hypotézy o hodnotách parametrických funkcí – H0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$ H1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hypotézy o tvaru rozdělení náhodné veličiny – H0: $\chi \sim N(0,1)$

U každého testování je potřeba mít určené testové kritérium. Testové kritérium je náhodná veličina, kterou je potřeba nalézt u každé hypotézy. Má svůj zákon rozdělení pravděpodobnosti a na jejím základě je možné zamítnout či schválit hypotézu.

U každého testování je nezbytné zvolit hladinu významnosti, na které probíhá testování. Hladina významnosti se značí α a označuje pravděpodobnost chybného zamítnutí nulové hypotézy i přesto, že platí. Nejčastěji nabývá hodnot 0,05 nebo 0,01. Pro diplomovou práci byla zvolena hladina významnosti 0,05 = 5 %.

Poslední krok představuje porovnání p-hodnoty a hladiny významnosti. Na základě porovnání dojde k přijetí či zamítnutí nulové hypotézy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Motivace

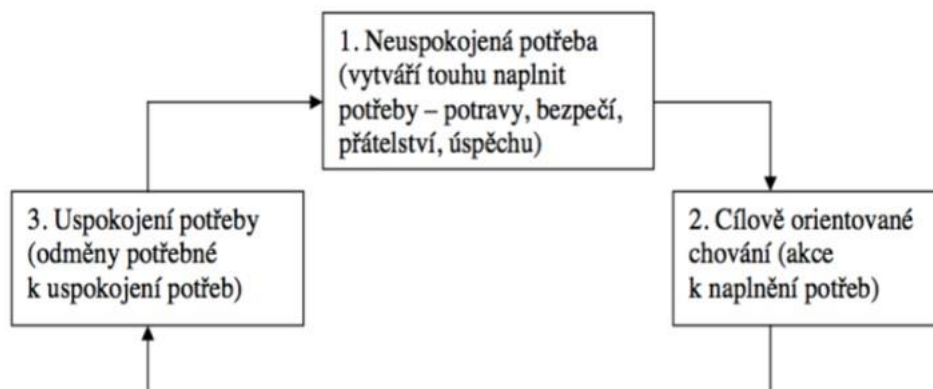
Slovo motivace je velmi obsáhlé, a proto nelze nalézt jednotnou definici. Každý autor ji vysvětluje jinak. Například Mikulaščík ve své knize Manažerská psychologie definuje motivaci jako jakýsi vnitřní hlas, který stimuluje naši aktivitu a udává její směr a záměr. Podle něj mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideály či ideje formou motivačních dispozic.

Podle Pauknerové a kolektiv je motivace odpověď na otázku proč jsou lidé aktivní a chovají se konkrétním způsobem. Chování, které je hnáno motivací, je typické svojí zaměřeností na cíl, energií, která je ovlivněna silou motivu, délkou trvání, které obvykle končí, jakmile je dosaženo cíle.

„Motivace vychází z vnitřní charakteristiky osobnosti člověka, ze specifických vědomých i nevědomých pohnutek, tzv. vnitřních hybných sil. Ty činnosti člověka orientují určitým směrem, aktivizují ho a aktivitu udržují. Každý jedinec má potřeby, které se snaží uspokojit, uspokojování potřeb jedince motivuje a tak motivace funguje, pokud vystihuje vnitřní potřeby člověka.“ (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 264).

1.2 Proces motivace

Na začátku celého procesu motivace stojí neuspokojená potřeba, která způsobuje napětí v každém jedinci – napětí fyzické i psychické. Neuspokojená potřeba znamená vlastně jakýsi nedostatek – nedostatek potravy, bezpečí, přátelství, úspěchu atd. Tento nedostatek spouští celý proces událostí, které vedou k určitému chování jedince. Chování je zaměřeno na cíl – tedy k naplnění/ uspokojení potřeby. Ve fázi uspokojení potřeby je celý proces motivace ukončen. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)



Obrázek 1 – Motivační proces (Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

1.3 Typy motivace

V pracovní sféře lze na motivaci nahlížet dvěma způsoby. První z nich je případ, kdy člověk motivuje sám sebe. Motivace probíhá tak, že člověk hledá, nalézá nebo vykonává práci (nebo je mu práce přidělena), která pomáhá uspokojit jeho potřeby. Pokud tento proces neuspokojuje potřeby, tak alespoň napomáhá k naplnění předem stanovených cílů. V případě druhém už člověk nemotivuje sám sebe, ale je motivován většinou managementem pomocí nejrůznějších metod – odměna, povýšení, pochvala apod.

Motivace je tedy rozdělena na následující dva typy:

- Vnitřní motivace – vnitřní motivaci si vytvářejí lidé sami pomocí faktorů, které je následně ovlivňují ve způsobu chování. K těmto faktorům se řadí odpovědnost (člověk považuje svoji práci za důležitou), autonomie (volnost v konání), příležitost využít a rozvíjet své dovednosti či schopnosti, příležitost ke kariérnímu postupu.
- Vnější motivace – existují vnější stimuly, které motivují člověka. K těmto stimulům se řadí odměna, navýšení platu, pochvala, postup na vyšší pracovní pozici – pozitivní stimuly. Existují také stimuly v podobě trestu, odepření platu, kritika či disciplinární řízení.

Vnitřní a vnější motivátory se od sebe liší. Zatímco vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, který ovšem nemusí být dlouhodobý, vnitřní motivátory mají často hlubší a dlouhodobější účinek. Hlubší účinek a dlouhodobost u vnitřních

motivátorů je způsobena především tím, že tyto motivátory jsou součástí každého člověka a nejsou mu nucené nikým z okolí. (Armstrong, 2007)

1.4 Pracovní motivace

Pracovní motivace byla již zmíněna v předchozí kapitole (typy motivace), ale nyní bude rozebrána detailně.

Z obecných teorií motivace se později vyvinula i motivace pracovní, která řeší specifickou skupinu – především skupinu manažerů. Pracovní motivace je chápána jako motivace jednotlivce k pracovní činnosti (ochoty pracovat, jeho přístup k práci). Obvykle se řeší dva postoje k práci, první z nich je myšlen obecně tedy přístup k jakékoli práci a druhý z nich je myšlen jako vztah k práci v konkrétní organizaci (pracovní spokojenost). Dále sem spadá potřeba pracovat, preference člověka k typu práce (práce duševní, manuální práce, práce orientovaná na výkon atd.).

Pracovní motivace rozlišuje dva typy motivů, které ovlivňují jedince při výběru typu pracovní činnosti a které jsou díky vykonání pracovní činnosti uspokojeny. Typy motivů jsou následující:

- Přímé – k přímým motivům se řadí potřeba být v kontaktu s dalšími lidmi, motiv výkonu, seberealizace, touha po moci, mít vlastní rozhodnutí atd. (jedná se o případ, kdy samotná práce je zdrojem uspokojení)
- Nepřímé – hlavní složkou nepřímých motivů je mzda, díky které je možné následně uspokojovat další potřeby, potřeba jistoty, ujištění vlastní důležitosti atd. (u nepřímých motivů jde celkově především o uspokojení jiných potřeb)

Každý jedinec v průběhu života využívá kombinaci obou typů motivů. Uvedeme-li si to na konkrétním příkladě: Téměř každý dospělý jedinec chodí do práce, za kterou dostává mzdu. Pokud vykonává práci, která ho baví, jsou naplňovány motivy přímé. Ovšem v opačném případě, kdy chodí do práce, která nesplňuje jeho představy, nedochází k uspokojení vnitřních potřeb a považuje svoji práci pouze jako krok k výdělku, za který si následně může uspokojit potřeby jiné. V tomto případě je zapotřebí pracovní proces podpořit podněty, které přinesou větší motivaci jedince k práci. Tento úkol mají manažery a říká se mu proces motivování.

V manažerské praxi by měl při motivování převažovat pozitivní přístup, na druhou stranu by se manažer občas neměl bránit použití negativní motivace. Negativní motivací je myšleno například potrestání, které vede k ukončení určitých nepříznivých projevů chování zaměstnanců. O vztahu zaměstnanců k práci vznikly teorie, které popisuje Douglas McGregor v knize *The Human Side of Enterprise*. Teorie rozdělil na dvě – X a Y, kdy manažeři volí jednu ze dvou strategií při motivování a řízení lidí. (Tureckiová, 2004)

První zmíněná teorie X tvrdí, že zaměstnanci berou svoji práci pouze jako nutný zdroj obživy, a proto jsou líní, neradi pracují, vyhýbají se práci, mají nechuť ke změnám a mimo jiné jsou nezodpovědní. Právě při této teorii musí manažeři využívat příkazy, nařízení a neustále svým zaměstnancům říkat, co mají dělat. Je zapotřebí držet zaměstnance na vodítku a provádět pravidelné a přísné kontroly, jelikož jediné, co zaměstnance motivuje, jsou hmotné stimuly, odměny a tresty.

Teorie Y je zcela odlišná od teorie předchozí. Y tvrdí, že zaměstnanci milují svoji práci, berou ji jako běžnou součást svého života, je pro ně stejně přirozená jako zábava nebo odpočinek. Zaměstnanci jsou naprosto samostatní, odpovědní, iniciativní a aktivní. V mnoha případech se zaměstnanci ztotožňují s cíli organizace a sami navrhuji řešení. Není potřeba mít nad nimi neustálou kontrolu. (McGregor, 2006)

Obě dvě teorie se uplatňují v manažerské praxi dodnes. Nicméně se jedná spíše o kombinaci obou teorií, jelikož zmíněné teorie vyjadřují krajní přístupy. Jinou dnes velmi užívanou klasifikaci/typologii lidí/zaměstnanců ve společnosti napsal E.H. Schein ve své knize *Organisatioanl Psychology* v roce 1965. Klasifikace lidí je následující:

- Racionálně ekonomická – teorie shodná s teorií X, tedy ekonomická motivace zaměstnanců
- Sociální – teorie uplatňuje řízení lidských vztahů a naplnění sociálních potřeb
- Sebeaktualizující (se) – člověk je motivován tím, že ve své práci může uplatnit svůj potenciál, je za něco odpovědný a hledá sebenaplnění. Teorie shodná s teorií Y
- Komplexní – člověk, který nespadá ani do jedné z předchozích kategorií, nelze ho univerzálně zařadit, je odlišný a znalost jeho potřeb a motivace vyžaduje znalost hlubších souvislostí (Tureckiová, 2004)

Svůj názor na McGregorovy teorie shrnul také Plamínek ve své knize Tajemství motivace v pravidle motivační kotvy. Plamínek nachází zcela jednoduché vysvětlení – konkrétní lidi baví určitý druh práce, ale jiný ne. Tvrdí, že se jedná o kombinaci obou teorií a jediné na čem záleží, je osobnost jedince, situace, ve které se nachází a v neposlední řadě ovlivní jedince manažer, který ho vede. Za nejdůležitější považuje přidělit jedinci objem práce, kdy alespoň nějaká část jej baví a dělá mu radost. Jedině pak je člověk ochoten smířit se i se zbytkem povinností a udělat více práce. Pokud člověk vykonává práci, ve které nenajde vůbec nic, co by jej bavilo, vznikají velké problémy.

Pravidlo motivační kotvy nese tento název z důvodu, že kotvu představuje právě ta činnost, která člověka v práci baví a díky které je poután k výkonu. Kotva mu pomáhá bránit se proti myšlenkám na změnu zaměstnání, udržet pozornost a soustředěnost na práci.

Plamínek vytvořil hned několik pravidel zabývajících se pracovní motivací, kromě výše zmíněného pravidla motivační kotvy stojí za zmínku také pravidlo snadnějších alternativ. Plamínek v tomto pravidle tvrdí, že příčiny demotivace pracovníků jsou často velmi jednoduché a jejich rozpoznání nevyžaduje hluboký zásah psychologie, ale stačí pouze „selský rozum“.

V pravidle je zmíněno, že pracovníci často nedělají to, co by měli, nikoli však z důvodu nedostatečné motivace, ale z důvodu, že nepochopili, co přesně se od nich požaduje. Právě proto je velmi důležitá kontrola (někdy v průběhu ale vždy na konci) plnění úkolu a zpětná vazba. Předejít této situaci mohou manažeři, kteří dobře definují a vysvětlí práci. Existuje i další případ nedostatečné motivace, a to pokud zaměstnanci nejsou v souladu s firemními cíli, a proto se pro práci nedokážou nadchnout a neuspokojují vnitřní motivátory. V takové situaci nezbyvá společnosti jiné řešení než předefinování firemních cílů do takové podoby, aby v nich zaměstnanci našli motivující podněty. (Plamínek, 2010)

1.5 Motivační teorie

Existuje celá řada teorií, které se zabývají přístupem k motivaci. Zmíněny a následně rozebrány budou ty nejznámější.

1.5.1 Herzbergova teorie dvou dimenzí

Herzbergova teorie se společně s teorií Maslowova řadí k naprosto nejznámějším. Herzberg rozděluje v motivačním procesu dvě skupiny faktorů:

- **Faktory hygieny (dissatisfactory)** – do těchto faktorů jsou zařazeny peníze, řízení společnosti, vztahy ve společnosti, pracovní podmínky a jistota pracovního místa. Pokud zaměstnanci pocítují nedostatek či úplnou absenci těchto faktorů nastává velká nespokojenost, která musí být kompenzována. Kompenzace je prováděna působením jiných motivátorů (dobré vztahy, vedení). Podle autora však nelze motivaci provádět obráceně – projevení pracovní spokojenosti na základě eliminace negativních vlivů a působením na správné motivátory.
- **Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory)** – motivátory jsou tvořeny uznáním, obsahem práce, možností rozvoje, odpovědností, dosažením úspěchu, oceněním pracovního výkonu atd. Jmenované motivátory se řadí k nejúčinnějším složkám pracovní motivace, jestliže jsou pozitivně laděny a správně nastaveny. Ovlivňují nejenom pracovní spokojenost, ale také výkon pracovníků. (Dvořáková, 2007)

Na následujícím obrázku je krásně znázorněn rozdíl mezi skupinami faktorů.

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací Vyšší pracovní výkon

Obrázek 2 - Porovnání dvou skupin faktorů (Zdroj: Dvořáková, 2007)

1.5.2 Afiliační teorie – motivační teorie sounáležitosti

Teorie amerického psychologa Schachtera klade důraz na sociální aspekty v rámci lidského chování. Lidem je velmi blízké začleňovat se do sociálních skupin, družit se, sbližovat se s ostatními, vyhledávat a navazovat vztahy atd. Nejčastěji se lidé sdružují a sdílí svůj život s lidmi, kteří mají podobné názory, životní styl, osud, hodnoty a nejčastěji pokud sdílí společný pracovní nebo životní prostor. Právě tato sdružení nutí člověka chovat se určitým „zaběhnutým“ způsobem. Uvedeno na konkrétním příkladě: přijde-li nový zaměstnanec na pracoviště, kde jsou již zaběhnuty nějaké konkrétní zvyky

(například zde se pracuje v plném nasazení), očekává a předpokládá se, že se nový pracovník připojí k ostatním a nesnaží se odlišit či zvyky změnit. Pracovník se přizpůsobí ostatním a jejich návykům tak, aby s nimi byl konformní. Tato sounáležitost mu nabízí příležitost, jak uspokojit důležité potřeby, kterými jsou bezpečí a jistota. (Pauknerová, 2012)

1.5.3 Teorie spravedlnosti

V Adamsově teorii spravedlnosti je za klíčový považován fenomén sociálního srovnání. Pojem fenomén sociálního srovnání znamená, že člověk má tendenci srovnávat sám sebe s ostatními pracovníky. Konkrétně porovnává své schopnosti, pracovní vypětí, zkušenosti a jiné s tím, jaké vypětí zkušenosti atd. do toho vložili jiní zaměstnanci a jaký dopad to přineslo jemu oproti jeho spolupracovníkům. Efektem je myšlen plat, odměna, pochvala, kariérní růst atd. Z porovnání vyplývá pocit nespravedlnosti, který následně ovlivňuje pracovní výkon. Zjednodušeně řečeno se teorie zabývá poměrem úsilí, které do práce pracovník vložil a co za ni získal versus co do práce vložili ostatní spolupracovníci a co za svoji práci získali.

Z teorie vyplývá doporučení pro manažery, které říká, že by manažeři měli sledovat výkon jednotlivých pracovníků v poměru s jejich následnou odměnou. Pokud nastane skutečnost, kdy je tento poměr zcela nerovnovážený, měl by manažer zasáhnout, aby předešel podezření nespravedlnosti u svých podřízených. (Pauknerová, 2012)

1.5.4 Teorie kompetence

Americký psycholog Robert. W. White se zabývá motivací v pracovní oblasti – konkrétně potřebou kompetence. Potřeba kompetence by se dala definovat jako potřeba ukázat své schopnosti, svoji profesionální kompetenci. Nejčastěji tuto potřebu můžeme sledovat v situaci, kdy pracovník provádí činnosti přiměřeně náročné. Kdybychom opustili od pracovní sféry a přesunuli se do běžného soukromého života jedince, můžeme tuto kompetenci pozorovat v podobě získání uznání či obdivu okolí.

V běžné praxi lze teorii uplatnit při rozdávání přiměřeně náročných úkolů (kde zaměstnanci získávají možnost ukázat svoji kompetenci) zaměstnancům společně s následným projevem uznání po úspěšném splnění zadaného úkolu. (Pauknerová, 2012)

1.5.5 Teorie expektance

Teorie expektance neboli teorie očekávání, kterou vytvořil Victor Harold Vroom, se zaměřuje na motivaci v pracovním jednání. Jeho teorie vychází z předešlých teorií, které mají jedno společné – hodnotí zvažované skutečnosti a tvoří představy o možném vývoji. Hlavní roli hraje expektance a valence. Expektance je chápána jako subjektivní pravděpodobnost, že konkrétní jednání povede k předpokládanému výsledku a valence je chápána jako subjektivní hodnota nebo význam očekávaného výsledku. Společně tvoří motivaci, která je dána vztahem:

$$M = f(V \times E), \text{ kdy } M \text{ je úroveň motivace (Pauknerová, 2012, s. 176)}$$

1.5.6 Teorie cíle

S teorií cíle přišel Latham a Lock v roce 1979. Tvrdili, že motivace dosahuje vyšší úrovně, pokud jsou jednotlivým zaměstnancům stanoveny konkrétní cíle a zároveň jsou-li cíle náročné, ale dají se splnit a existuje-li zpětná vazba na jejich výkon. Motivaci zvyšuje také skutečnost, že se samotný zaměstnanec může podílet na tvorbě cíle, který musí následně schválit vedení a rada (pouze v případě náročných cílů).

Teorii cíle v roce 1984 doplnili Erez a Zidon, kteří zdůrazňovali potřebu přijetí cílů a závazek cíle vyplnit. Jejich názor byl takový, že pokud zaměstnanci nebo lidé jsou v souladu s cíli, mnohdy jsou tyto náročné cíle větší motivací než cíle snadné a zaměstnanci podávají lepší výkony. (Armstrong, 2002)

1.6 Motivace a pracovní život

Pojem motivace je velmi oblíbený – nejen v životě soukromém ale také v pracovním. Základem je nejenom být sám správně motivovaný, ale mít schopnost motivovat druhé. Skutečnost, že člověk umí motivovat jiné jedince je považována za velmi mimořádnou a pro mnoho společností hraje velkou roli, jelikož motivace je klíčový faktor úspěchu. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

V současné době se společnosti velmi často zaměřují na vytváření, udržení a zlepšení výkonnosti zaměstnanců za pomoci pozitivní motivace. Převládá názor, že nejenom

špatný či nedostatečný výkon potřebuje svoji nápravu, ale i nejlepší výkony se mohou zlepšovat. (Forsyth, 2009)

Společnosti mají své specifické požadavky na řadové pracovníky a na vedoucí pracovníky. U řadových automaticky očekávají aktivitu, iniciativu a motivaci. U vedoucích pracovníků se navíc očekává nejen vlastní motivace, ale také schopnost motivovat ostatní. Umění správně namotivovat své podřízené k práci, umět je pro svoji práci nadchnout. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Na druhé straně zaměstnanci jsou v dnešní době mnohem náročnější na své zaměstnavatele, než tomu bylo dříve. Chtějí mít přehled o všem, co se ve společnosti děje, chtějí být součástí dění, touží po pocitu vědět, že vše, co dělají, má smysl. V případě, že je jim tohle vše dopřáno, nastává spokojenost, která vede k většímu výkonu. Z toho vyplývá jediné, budou-li zaměstnanci správně a dostatečně motivováni, dosáhne společnost lepších výkonů, než pokud by motivaci neprováděla vůbec. Je tedy naprosto zřejmé, že motivace je velmi důležitá, jelikož pomáhá zvýšit výkon, efektivnost a produktivitu. Co může nastat, pokud společnost své zaměstnance nemotivuje? Často dochází ke zvýšení absence zaměstnanců, plýtvání časem (zaměstnanci si dělají přestávky, komunikují společně na témata nevztahující se k práci, telefonují, ...), odmítání pravidel, vzepření se systému (neadekvátní podmínky na výdaje) a ke snížení tempa práce, úrovně kreativity, pozornosti, ochoty být zodpovědný, přesnosti či dochvilnosti (pozdní příchody, dřívější odchody). (Forsyth, 2009)

Je potřeba zdůraznit, že motivace není lidská vrozená vlastnost, jak se může někdo domnívat. Není charakteristikou osobnosti a je možné ji měnit. Každého jedince může motivovat jiná oblast: někoho sport, jiného zahrádka nebo třeba rodina.

Dále se na motivaci nesmí nahlížet jako na manipulaci, ovládání lidí za pomoci šikovných triků atd. Naopak by správný manažer měl pečovat o rozvoj svých podřízených a vytvářet ideální pracovní podmínky. Jedině tak může stát úspěšným. Motivace nefunguje bez navázání mezilidských vztahů, důvěryhodnosti a férovosti. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Ze všeho zmíněného plyne jediné: nejdůležitější je mít správně motivovaný tým lidí. Mít takový tým není jednoduché a vyžaduje to dlouhé přemýšlení, čas a péči. Manažerská motivace je dlouhý proces, který musí být rozvíjen za pomoci mnoha aktivit a který je neustále aktivní a nemá svůj konec.

1.6.1 Stimulace pracovníků

Mnoho lidí žije v domněnku a přesvědčení, že největší stimulací a motivací pro člověka jsou peníze. Jedině při dostatečném platu (mzdě) jsou zaměstnanci motivováni, snaživí, pilní a dosahují nejvyšších výkonů. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

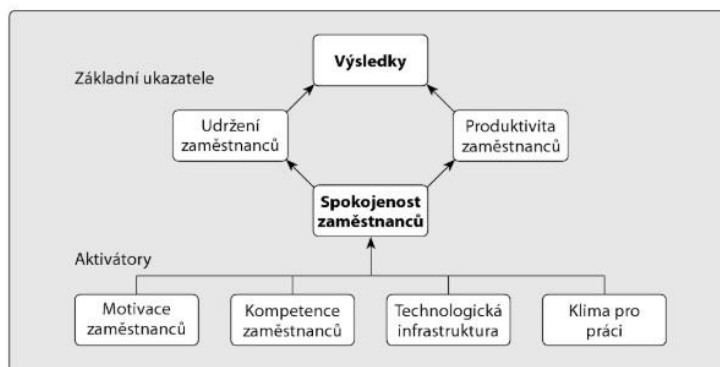
Pravda je taková, že existuje více motivů, které nutí zaměstnance, aby uspokojovali své potřeby a díky tomu pracovali tak, aby naplňovali cíle organizace. Důležité je umění správně a účinně stimulovat zaměstnance. Pracovních stimulů může být hned několik a záleží pouze na konkrétním jedinci, které motivují právě jeho. Stimuly/ Motivy mohou být následující:

- **Hmotná odměna** – napomáhá uspokojovat jiné, další životní potřeby jedince a udává životní úroveň. Skládá se většinou ze dvou složek – pevné a pohyblivé, kdy pohyblivá představuje větší stimul. Kromě peněz může hmotná odměna představovat také benefity, příspěvky na pojištění, služební notebook, telefon, automobil či slevu na firemní produkty atd.
- **Obsah práce** – obsah a náplň práce by měla jedince obohacovat, učit jej a měla by být motivující. Každý jedinec má potřebu seberealizace, odpovědnosti a touhu kariérního růstu.
- **Manažer** – manažer a jeho styl vedení má rozhodující roli na motivaci zaměstnanců. Jeho vedení se skládá z odměňování zaměstnanců, chování ke svým podřízeným, odborné znalosti, řešení problémů, komunikace a předávání informací.
- **Atmosféra pracovní skupiny** – spadají sem jak pracovní, tak osobní vztahy v pracovní skupině. Na celkovou pracovní atmosféru má vliv manažer a jeho přístup a také vztahy a komunikace mezi jednotlivými pracovníky.
- **Pracovní podmínky a režim práce** – pokud společnost dokáže zajistit vyhovující pracovní podmínky a režim práce, může očekávat větší loajalitu svých zaměstnanců. Díky správně nastaveným podmínkám si buduje společnost vztah se svými pracovníky a zvyšuje jejich výkon. K možnostem nastavení pracovních podmínek patří například flexibilní pracovní doba, homeoffice či různé formy zkráceného úvazku. (Pauknerová, 2012)

1.7 Spokojenost zaměstnanců

Na spokojenost zaměstnanců někdy také nazývanou jako pracovní spokojenost je nahlíženo z mnoha úhlů a každý autor ji definuje odlišně. Například „Bedrnová a Nový chápou pracovní spokojenost třídimenzionálně: jako obecný popis stavu, jako kritérium pro hodnocení personální politiky nebo jako hnací sílu jedince či jako překážku v práci. Multidimenzionální pohled lze nalézt i u dalších autorů. Luthnas rozlišuje tři rozměry tohoto pojmu: za prvé jako „emocionální odpověď na pracovní situaci“, za druhé jako reakci „na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a pracovním podmínkám“, za třetí jako jev, „který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje“. V jeho pojetí je pak spokojenost výslednicí „cyklu chování“ – posuzuje výsledek činnosti jednotlivce ve vztahu k jeho potřebám, cílům, hodnotám. Označuje pracovní spokojenost jako „komponentu kontrolního a regulačního systému“ – pokud je jedinec nespokojen s výsledkem činnosti, hledá příležitost k zdokonalení sama sebe.“ (Bedrnová a Nový in Vévoda, Luthans in Štikař in Vévoda, 2013)

Spokojenost zaměstnanců společně s pracovní morálkou jsou v dnešní době velmi podstatné. Jsou-li zaměstnanci spokojeni, zaručuje se navýšení produktivity práce, zodpovědnosti a také kvality zákaznického servisu. Důležitý faktor je i ten, že spokojení zaměstnanci mívají nejspokojenější zákazníky.



Obrázek 3 Souvislost spokojenosti zaměstnanců s dalšími faktory
(Vodák, Kucharčíková, 2011)

Z obrázku 3 je patrné, že na celkovou spokojenost zaměstnanců má vliv jejich motivace, kompetence, klima pro práci a technologická infrastruktura. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, odráží se to v oblasti produktivity pracovníků, jejich udržení a v neposlední řadě na celkových výsledcích práce. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Společnosti často měří spokojenost zaměstnanců pomocí tzv. **Employee satisfaction survey** neboli průzkumů spokojenosti, které mají nejčastěji formu dotazníkového šetření. Za pomoci dotazníkového šetření se zjišťuje – zda jsou zaměstnanci přesvědčeni o smysluplnosti své práce, do jaké míry mají pracovníci podporu ze strany nadřízeného, zda je podporována jejich tvořivost a iniciativa, zda mají pracovníci přístup k informacím, které jim napomáhají k výkonu smysluplné práce, zda mají pocit sounáležitosti, zda jsou hrdí na to, že pracují právě v dané společnosti a v neposlední řadě celková spokojenost se společností. (Folwarczná, 2010)

Společnosti provádí měření spokojenosti s jasným cílem, kterým je udržení pracovníků, o které má organizace dlouhodobý zájem. Jelikož takový zaměstnanec má určité know-how, znalosti, ctí firemní kulturu, je vnímavý ke svým zákazníkům a jejich potřebám, je stálý a loajální. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

1.7.1 Faktory, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců

Na pracovní spokojenost může mít vliv i řada sociálně-psychologických aspektů, se kterými se jedinci potýkají během výkonu práce – kolegové, nadřízení, pracovní náplň, pracovní podmínky, vedení organizace, plat/mzda, pracovní doba, pracovní místo, rozvoj. (Neuberger a Allerbecková in Kociánová, 2010)

Faktory, které působí na pracovní spokojenost mohou mít dvě podoby – posilující pracovní spokojenost a zeslabující pracovní spokojenost.

- Posilující – fungující mezilidské vztahy, adekvátní finanční ohodnocení, různorodost práce, přiměřené pracovní nároky, možnost využít své schopnosti, bezpečnost práce, ...
- Zeslabující – časový tlak, velká pracovní zátěž, nepřiměřené pracovní nároky, nedobré vztahy na pracovišti (s kolegy, nadřízenými), málo prostoru na osobní život, ... (Kociánová, 2010)

1.8 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení a zpětná vazba je důležitá pro všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich pozici ve společnosti. Pokud se jedná o pracovníky průměrné, ty zpětnou vazbu využívají ke svému rozvoji. Pracovníci vynikající berou zpětnou vazbu jako uznání za svoji práci, případně jako další výzvu. Slabší pracovníci považují zpětnou vazbu za pokyn pro budoucí zlepšení. Kromě zmíněného si každý pracovník zaslouží komunikovat se svým manažerem, aby s ním mohl projednat své zájmy a nápady, které následně porovná případně sladí s cíli organizace. (Arthur, 2010)

Pojem hodnocení zaměstnanců znamená projednání a následné posouzení úrovně schopností, motivace, výsledků, výkonů a chování zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

Hodnocení zaměstnanců je jeden z hlavních úkolů personálního managementu. Hodnocení slouží jako podklad pro plánování a rozhodování, přináší informace o schopnostech zaměstnanců, jejich výkonech a úrovně jednání. Díky hodnocení získávají zaměstnanci zpětnou vazbu na svoji odvedenou práci, ale také pro ně představuje určitou formu motivace.

Cílem hodnocení je zvýšit výkon zaměstnanců, pracovní jednání a získat informace, které vedou k jejich rozvoji. Metody a postupy hodnocení, které mohou společnosti využít je hned celá řada a každá organizace tak využívá zcela jiné postupy. (Kociánová, 2010)

Hodnocení pracovníků se skládá z následujících částí:

- Zjištění výkonu zaměstnance, zda zaměstnanec plní zadání úkoly a požadavky, jak se v práci chová, jaké má vztahy se spolupracovníky, vztahy se zákazníky nebo vztahy s jinými osobami, se kterými přijde během výkonu své práce do styku
- Podávání zjištěných výsledků svým zaměstnancům a vzájemná diskuze o výsledcích
- Nalezení řešení vedoucí ke zlepšení výkonu a jejich realizace

Hodnocení může mít dvě podoby – formální a neformální.

Neformální hodnocení nemá svoji pravidelnost. Probíhá nahodile při každodenní komunikaci pracovníka s manažerem. Jedná se především o průběžnou kontrolu plnění pracovních úkolů, okamžitou zpětnou vazbu. Je ovlivněna spíše pocitem, dojmem a momentální náladou hodnotícího než úrovní odvedené práce. Toto hodnocení nebývá

nikam zaznamenáváno. I přesto, že je toto hodnocení neformální, má velký vliv na směřování zaměstnance a jeho motivaci, a proto by měl manažer umět pochválit.

Formální hodnocení se značně odlišuje od hodnocení neformálního. Má svoji periodičnost, charakteristické rysy jako je systematickosti a plánovitost. Hodnocení se zaznamenává a ukládá do osobních materiálů jednotlivých pracovníků. Existuje ovšem výjimka, kdy i formální hodnocení může být příležitostné. Toto příležitostné hodnocení může nastat například v případě ukončení pracovního poměru, kdy zaměstnanec potřebuje pracovní posudek pro svého budoucího zaměstnavatele. Obecně je ovšem formální hodnocení důležitější a má větší vypovídající hodnotu.

Pravidelnost formálního hodnocení má mnoho výhod:

- Dochází ke komplexnímu hodnocení (z hlediska znalostí, dovedností, chování apod.)
- Napomáhá k rozpoznání, ocenění a rozvoji silných stránek pracovníků
- Odhaluje slabé stránky zaměstnanců a umožňuje pracovat na jejich odstranění
- Rozpoznává potřebu vzdělávání a rozvoj pracovníků, případně přeložení pracovníků na výkon náročnější práce
- Umožňuje rozpoznání možných stížností
- Zvyšuje pracovní morálku atd. (Koubek, 2011)

Pro hodnocení se nejčastěji používají následující kritéria:

- *„Výsledky práce, neboli měřitelná či alespoň relativně snadno klasifikovatelná kritéria: množství práce, kvalita práce, odpadovost/ zmetkovitost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací*
- *Pracovní chování: ochota přijímat úkoly, ochota se vzdělávat a rozvíjet, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání návrhů (např. zlepšovacích), kouření, používání alkoholu či drog na pracovišti*
- *Sociální chování: ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným /podřízeným, styl vedení lidí*

- *Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti: znalost práce, dovednosti, fyzická síla*“ (Koubek, 2011, s. 128)

1.8.1 Postup hodnocení

Celý postup hodnocení lze rozdělit do tří fází: přípravná fáze, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocování informací. Jednotlivé fáze se skládají z dalších dílčích období.

Období přípravy má čtyři fáze:

- Určení objektů hodnocení, stanovení pravidel a postupu hodnocení, tvorba dokumentů potřebných k hodnocení
- Průzkum pracovních míst, upřesnění pracovních míst (požadavky na zaměstnance). Na jejich základě je sestavena představa o typech výkonu na jednotlivých pracovních místech, o společnosti jako celku a možnosti na zlepšení.
- Tvorba kritérií výkonu a hodnocení, sestavení norem výkonu, volba vhodné metody hodnocení, stanovení období hodnocení.
- Oznámení zaměstnancům, že bude provedeno hodnocení a za jakým účelem je děláno. Jaká jsou kritéria hodnocení a co se od nich očekává.

Druhá fáze má dvě fáze:

- Sběr informací za pomoci nejrozličnějších metod. Využíváno bývá například pozorování zaměstnanců, výzkum jejich dosažených pracovních výkonů. Rozhodujícím bodem je, kdo je vůbec oprávněn sbírat takové informace a následně je hodnotit.
- Velice důležitý krok v celém procesu hodnocení. Jedná se o pořízení dokumentace, ke které se dá kdykoli vrátit a znovu nahlédnout. Dokumentace slouží jako důkaz pro případné budoucí spory. Ve společnosti by se měla dokumentace u každého hodnocení provádět stejným způsobem.

Ze tří fází se skládá období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

- V první části třetí fáze dochází k vyhodnocení výsledků, pracovního chování, schopností a jiných vlastností zaměstnanců. Většinou vyhodnocení probíhá jako porovnání norem nebo očekávaných výsledků se skutečnými výsledky práce. Výstup musí být zpracován písemně, aby se předcházelo subjektivnímu přístupu.

- Rozhovor o výsledcích hodnocení s daným zaměstnancem je další fází. Rozhovor zahrnuje hodnocení, případně řešení problému atd. Tato fáze hraje důležitou roli v zlepšování pracovního výkonu pracovníků, záleží jen na hodnotiteli, jak výsledek jedinci podá a zda si z něj vezme ponaučení a bude ho výsledek motivovat. Rozhovor může mít jak prvky kritiky, tak především prvky pochvaly.
- Poslední fáze zahrnuje proces sledování zaměstnanců a případná pomoc při zlepšování či zefektivňování výkonu. Zkoumá se zde také dopad hodnocení. (Koubek, 2011)

1.8.2 Metody hodnocení pracovníků

Výběr vhodné metody hodnocení není jednoduchý, jelikož existuje mnoho dostupných metod. Některé metody jsou vhodnější na společnosti zabývající se výrobou, jiné jsou více obecné. Nejznámější metody hodnocení malých a středních firem jsou následující.

1.8.2.1 Metoda hodnocení podle stanovených cílů

Metoda podle stanovených cílů nebo podle výsledků je velmi hojně využívána. Její postup vypadá takto:

1. Určení jasně definovaných cílů práce, kterých má zaměstnanec docílit, mající svůj konkrétní termín.
2. Konkrétní plán postupu, ve kterém je jasně definováno, jak se má cílů z bodu jedna dosáhnout.
3. Tvorba přijatelných pracovních podmínek pro zaměstnance, aby mohli plnit své cíle.
4. Posudek plnění plánu a jeho měření.
5. Pokud je to nutné, dochází k návrhu a následné realizaci opatření, která vedou ke zlepšení.
6. Tvorba nových cílů

Každý cíl má své podmínky, jak musí být definován. Cíl by měl být dobře měřitelný, reálný, podnětný a především by společnost měla vytvořit vhodné pracovní podmínky pro jeho naplnění. (Koubek, 2011)

1.8.2.2 Metoda hodnocení na základě plnění norem

Metoda založená na plnění norem je velmi často využívána ve výrobních společnostech, které musí plnit určité normy. Postup má tři kroky.

1. Určení norem a výkonu pracovníků
2. Předání očekávaných norem pracovníkům
3. Srovnání dosažených výsledků pracovníků s předem danými normami

Všechny normy musí být stanoveny přiměřeně, musí být reálné a objektivní. Společnost se zavazuje k vytvoření vhodného pracovního prostředí, aby pracovníci mohli dosáhnout požadovaných norem. (Koubek, 2011)

1.8.2.3 Metoda hodnocení pomocí stupnice

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod hodnocení zaměstnanců. Tato metoda je více univerzální, a proto ji lze využít v mnoha odlišných společnostech. Metoda spočívá v hodnocení pracovníků za pomoci stupnice, která má většinou číselnou nebo slovní podobu. Tato metoda se řadí k analytickým metodám a umožňuje společnosti zkoumat jedince dle různých kritérií a porovnávat je navzájem.

Typické pro tuto metodu jsou slovní charakteristiky jednotlivých úrovní, které mají pomoci hodnotiteli při jeho zařazení pracovníka na konkrétní úroveň. Někdy bývají slovní charakteristiky nahrazeny číselnou stupnicí (např. od 1 do 5 známkovat jako ve škole). Číselné ohodnocení je jednodušší pro porovnání jednotlivých pracovníků, jelikož každý z nich dosáhne konkrétního počtu bodů. Jde srovnávat celkové skóre nebo pouze jednotlivá kritéria. Existuje také možnost, kdy hodnotitel určí jednotlivým kritériím větší váhu než jiným, podle skutečnosti – které kritérium má větší vliv na celkový výkon atd. Avšak číselná metoda s sebou nese i jisté nevýhody např. hodnotitel si není jistý, jak pracovníka obodovat, proto je často volen slovní popis před číselným.

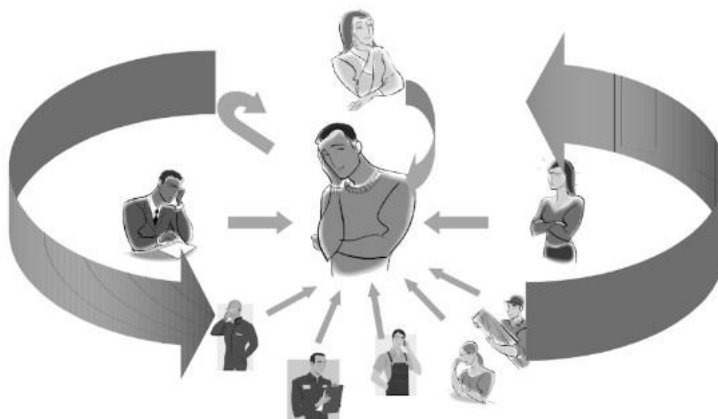
Všechna hodnocení by měla být zaznamenána do firemního formuláře, který obsahuje popis stupnice, jméno hodnoceného, popis pracovního místa nebo funkce, datum uskutečnění hodnocení, délka pracovního poměru, doporučení a na závěr popis hodnotitele a hodnoceného. (Koubek, 2011)

1.8.2.4 Metoda 360stupňové zpětné vazby

Hlavním výrazným znakem této metody je vícenásobné hodnocení, které se skládá z hodnocení kolegů. Výsledkem vícenásobného hodnocení je informace, kterou získá manažer od všech lidí, se kterými přijde pracovník do styku. Získá informace o tom, jak pracovník působí, jak komunikuje, jaké je jeho chování. Do hodnocení se zapojují spolupracovníci (pracovníci na stejné úrovni), nadřízený, podřízený a někdy také zákazníci. Mimo zmíněné se do hodnocení zapojuje i sám hodnocený.

Zpětná vazba z tohoto hodnocení má velkou váhu pro pracovníka, může si z ní vzít velké ponaučení. Metoda hodnotí i manažerské kompetence, posuzuje výkonové standardy atd. má tedy obrovskou vypovídající hodnotu.

Nejčastěji se pro sběr informací využívají dotazníky, které obsahují jednotlivé manažerské chování, které je nutno hodnotit stupnicí. Výsledkem je nejčastěji zpráva, která je velmi přehledná a rozdělena podle jednotlivých hodnotitelů. (Kubeš, 2008)



Obrázek 4 - Princip metody 360stupňové zpětné vazby (Zdroj: Kubeš, 2008)

1.9 Odměňování zaměstnanců

Činnost odměňování zaměstnanců se řadí k jedné z nejdůležitějších a zároveň nejsložitějších činností v celé organizaci. Odměňování se již nějakou dobu neskládá pouze z peněžité odměny, ale má daleko širší spektrum. Skládá se například z možnosti rozvíjet se, učit se novým věcem a dovednostem, dosažení uznání, povýšení, možnost

flexibilního zaměstnaní nebo také zajištění kvalitních pracovních podmínek. Dalo by se tedy odměňování rozdělit na dvě formy – peněžitou a nepeněžitou. K peněžitě odměně se řadí plat, mzda, zaměstnanecké výhody a k nepeněžitě uznání, ocenění, úspěch či osobní růst. (Koubek, 2007)

Jaká forma odměňování a v jakém poměru budou jednotlivé složky zastoupeny, si volí každá společnost sama. Správné nastavení odměňování ve společnosti je klíčové, jelikož při nesprávném nastavení může docházet k finanční nestabilitě a špatné výkonnosti společnosti. Nesprávné nastavení odměn se může projevit jako neefektivní motivace, problém s nábořem nových zaměstnanců nebo problémy se stabilizací. Další problémy, které mohou nastat při nesprávném nastavení odměn ve společnosti je například nespravedlivé odměňování, kdy dochází buď k nedocení nebo naopak přeplácení určitých pracovních pozic nebo konkrétních pracovních profesí. (Pilařová, 2008)

1.9.1 Systém odměňování

Společnosti si sami vytváří tzv. systém odměňování. Tento systém je složen ze vzájemně propojených procesů a postupů, které mají za cíl úspěšně zajistit odměny jednak ve prospěch organizace a také zaměstnanců, kteří ve společnosti vykonávají své úkoly. (Armstrong, Taylor, 2015)

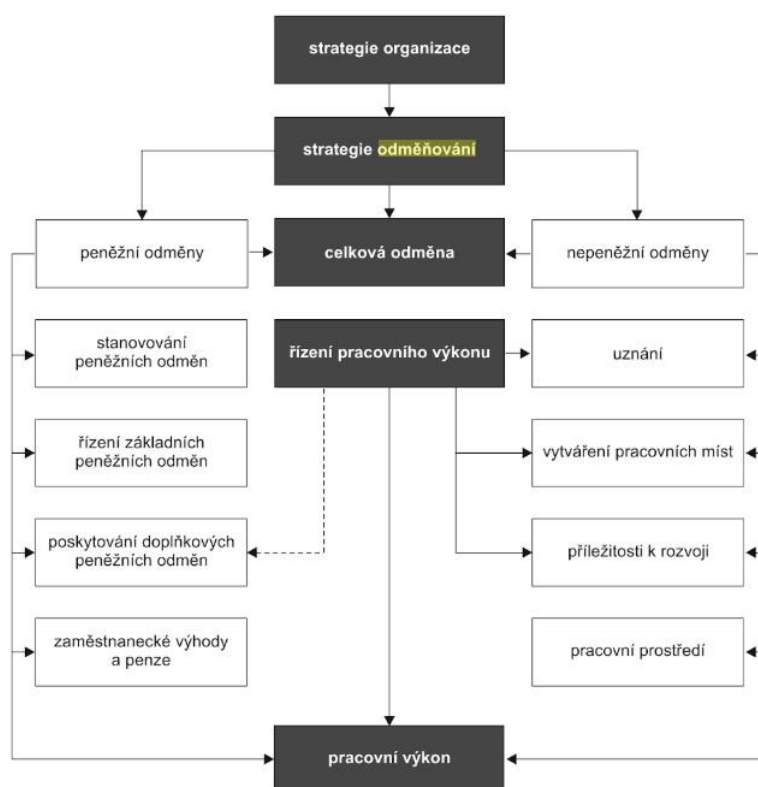
Celkový systém odměňování je tvořen následujícími složkami:

- **„Strategie odměňování**, které stanovují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- **Politika odměňování**, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Například organizace může mít politiku, která stanovuje, že úroveň peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.
- **Praxe odměňování**, kterou tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování. Například politika týkající se úrovně peněžních odměn povede ke shromažďování a

analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb.

- **Procesy odměňování**, které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd.
- **Postupy (procedury) odměňování**, které jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. Například půjde o určitý postup používaný při provádění každoroční revize a úpravy mezd a platů. “ (Armstrong, 2009, 23-24 s)

Systém odměňování je do značné míry ovlivněn strategií organizace, ale tento vztah funguje i obráceně. Na následujícím obrázku je znázorněno schéma, jak systém odměňování ve společnosti funguje a čím je tvořen.



Obrázek 5 - systém odměňování (Armstrong, Taylor, 2015)

Peněžní a nepeněžní odměny jsou dvě hlavní složky celého systému odměňování, které jsou ve společnosti různě kombinované. Kombinování složek je děláno tak, aby bylo dosaženo požadované úrovně pracovního výkonu. (Armstrong, Taylor, 2015)

1.9.2 Formy odměňování (mzdové formy)

Forem odměňování existuje hned několik. Podle Kaesler a Kaesler-Probst se mohou odměny dělit do třech základních forem:

- Časová mzda – této formy odměňování bývá většinou ve společnosti využito, pokud se nedá změřit pracovní výkon nebo pokud množství práce nemůže zaměstnanec ovlivnit nebo v případě, kdy je práce pro podnik důležitá. Časová mzda má své výhody i nevýhody. K výhodám se dá zařadit jednoduchost výpočtu výdělku a k nevýhodám nedostatečná motivace.
- Výkonnostní mzda
 - Úkolová mzda – již z názvu je patrné, že mzda je závislá na odvedeném úkolu. Zaměstnanec má při této formě odměny na výběr, jak pilně bude či nebude pracovat. Sám si určuje tempo práce a je ohodnocen za výsledek. Úkolová mzda může být určena buď konkrétnímu pracovníkovi nebo například skupině pracovníků.
 - Prémiová mzda – prémie neboli prémiová mzda bývá vyplácena navíc k mzdě základní. Představuje jakýsi bonus pro zaměstnance za zvláštní úkon. Prémie může být vyplácena například za bezchybnou práci, dodržení lhůt, úsporné nakládání s energií, ...
 - Provize – provize často slouží ke stimulaci pracovníků k vyššímu výkonu. Bývá vyplácena k základnímu platu a je ovlivněna počtem prodaných jednotek nebo počtem prodejů neprodejných kusů.
- Účast na zisku – podíl na zisku nezískávají zaměstnanci za svůj pracovní výkon ani snahu, ale je vyplácen v případě, že společnost daný rok správně hospodařila a vznikl jí přebytek, který může rozdělit mezi své zaměstnance. (Kaesler, Kaesler-Probst 2013)

1.10 Zaměstnanecké výhody/benefity

Zaměstnanecké benefity představují něco, co zaměstnanci dostávají nad rámec domluvené mzdy. Mohou mít jak peněžitou, tak nepeněžitou formu a pomáhají k vyšší motivaci a loajalitě zaměstnanců. Cílem zaměstnavatelů je získat a připoutat zaměstnance díky poskytnutí dostatečného množství firemních benefitů. Častokrát právě tento faktor je pro člověka rozhodující při výběru zaměstnání.

K nejčastějším typům zaměstnaneckých výhod se řadí příspěvky na: stravenky, které slouží jako příspěvek na stravování, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, sportovní a kulturní vyžití, soukromé životní pojištění, masážní a rehabilitační služby, rekreaci (tuzemská či zahraniční), zvýhodněné půjčky pro zaměstnance, podpora při neštěstí v rodině, ... (Macháček, 2010)

„Mezi zaměstnanecké výhody, označované též jako benefity, patří služby, které pozitivně působí na prostou reprodukci pracovní síly, resp. působí na vytváření pozitivního pracovního prostředí a materiálních předpokladů pro výkon práce. Dále se jedná o služby spojené s využíváním volného času, služby zaměřené na pomoc v tíživých životních situacích, resp. na jejich předcházení. V neposlední řadě pak jde o služby týkající se rozvoje kvalifikace a finanční služby poskytované zaměstnancům.“ (Blažek, 2014, 172 s.)

I přesto, že by zaměstnavatele mohli svým zaměstnancům pouze zvýšit mzdu/plat o hodnotu benefitů a nechat své zaměstnance, ať si sami platí příslušné benefity, to nedělají. Důvod, proč zaměstnavatelé poskytují benefity, je věrnost, reciprocita a závazek zaměstnanců ke společnosti. Dochází ke spokojenosti, vyšší loajalitě a pozitivnímu ovlivňování firemní kultury. (Blažek, 2014)

Podle Dudy by se daly zaměstnanecké výhody v ČR rozdělit do čtyř skupin:

- Mající sociální povahu – pojištění (penzijní, životní), půjčky od zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, ...
- Zkvalitňující užitek volného času – využití na sportovní a kulturní zážitky, organizace zájezdů, rekreace pracovníků, ...
- Mající vztah k práci – stravenky, slevy na firemní produkty, příspěvek na vzdělání, ...
- Související s postavením ve společnosti – využívání benefitů i pro soukromé účely – automobil, notebook, mobilní telefon, ... (Duda, 2008)

1.10.1 Rozdělení zaměstnaneckých výhod/benefitů

Zaměstnanecké výhody je možné rozdělit podle nejrůznějších kritérií.

Podle daňové a odvodové výhodnosti na:

- Mimořádně výhodné – tyto benefity představují pro zaměstnavatele daňový výdaj a jsou od daně z příjmu fyzických osob osvobozeny.
- Částečně výhodné – benefity částečně výhodné představují daňový výdaj zaměstnavatele a daňový příjem zaměstnance ze závislé činnosti, ale nemusí být součástí vyměřovacího základu.

Dle délky trvání výhody:

- Jednorázový benefit – pouze jednou, bez opakování (například půjčka)
- Krátkodobý benefit – příspěvek na sport, příspěvek na kulturu a příspěvek na stravu
- Dlouhodobý benefit – firemní automobil, telefon, příspěvek na pojištění, spoření

Podle odlišnosti (diferenciace):

- Závislé na počtu odpracovaných let
- Odlišné pro různé pozice a funkce
- Závislé na charakteru pracovní činnosti pracovníka

Dle věcného hlediska:

- Rozvoj zaměstnanců – osobní rozvoj pracovníků v oblasti kvalifikace a vzdělání, například vzdělávací kurzy
- Zdravotní záležitosti pracovníků – lékařská péče poskytnuta individuálně nebo závodně, příspěvek na zdravotní péči, rehabilitace, zdravotní pobyty například v lázních, sick days, atd.
- Sociální záležitosti – půjčky pro zaměstnance, kteří se nachází v nepříznivé životní situaci
- Volnočasové aktivity – výhody na sportovní a kulturní akce
- Podpora pracovního vztahu, který souvisí s konkrétním pracovním zařazením – možnost využití firemního automobilu i pro soukromé účely, příspěvek na dopravu či ubytování (Pelc, 2011)

Firemní benefity lze zaměstnancům poskytnout formou:

- Fixní forma poskytování výhod – tuto formu benefitů určuje zaměstnavatel v kolektivní smlouvě a nebo ve vnitřním předpisu. Stanoví výhody pro všechny své pracovníky a je pouze na nich, zda se rozhodnou výhody využít či nikoli.
- Flexibilní forma poskytování výhod – zaměstnavatel stanoví roční limit čerpání, který je udělen jednotlivým zaměstnancům a už je pouze na nich, jaký typ benefitu si zvolí. (Macháček, 2010)

1.11 Motivační systém společnosti

Motivační systém podniku nebo také motivační program podniku představuje práci s lidmi v dané společnosti, zaměřující se především na pozitivní ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců. Systém je tvořen dokumentem (zásady, normy, pravidla), který obsahuje souhrn všech činností, věcí atd., které mají vliv na členy pracovního kolektivu a dokáží je stimulovat. Všechny tyto skutečnosti musí být v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými či jinými úkoly a záměry společnosti.

Motivační systém společnosti může být také chápán (v souvislosti s vazbou na plán činností společnosti) jako soubor činností, které pomáhají dosáhnout předem určených cílů v oblasti zainteresovanosti pracovníků na efektivním pracovním výkonu. Mimo jiné představuje oblast odměňování, oblast sankcí, bezpečnosti práce, sociální a zdravotní péče, stabilizace zaměstnanců, hygieny.

Cílem každého managementu společnosti je tvorba optimální úrovně pracovní motivace svých zaměstnanců. Pracovní motivace má vliv na výkonnost zaměstnanců. Aby pracovníci byli výkonní, je potřeba znát předpoklady vedoucí k výkonnosti.

Jedním z předpokladů je smysluplná práce – kdy pracovníci dělají práci, která má skutečný význam pro danou společnost. Dalším předpokladem může být například informovanost – pracovníci mají přísun informací o pracovních činnostech, dále hodnocení – kdy jsou pracovníci pravidelně hodnoceni podle významu práce, podle kvality odvedené práce, nebo podle množství odvedené práce za konkrétní časové období. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

1.11.1 Tvorba motivačního systému

Hlavním úkolem správně nastaveného motivačního systému je tvorba vhodných pracovních podmínek, které pomáhají udržet optimální hladinu motivace pracovníků. Motivační systém má za cíl efektivní fungování celé společnosti. Aby mohlo být cíle dosaženo, musí být proveden kvalifikovaný rozbor, kde jsou odhalena kritická místa společnosti. Samotný rozbor je složen z mnoha informací – charakteristika pracovního prostředí, systém ohodnocení zaměstnanců, odměňování, podmínky práce, vedení, způsob řízení, pracovní spokojenost, vztahy ve společnosti (ke spolupracovníkům, k nadřízeným, ke společnosti, ...).

Tvorba motivačního systému se skládá ze sedmi kroků:

1. Analyzování a vyhodnocování struktury motivace všech pracovníků ve společnosti
2. Určení cílů motivačního systému (cíle jsou krátkodobé a perspektivní)
3. Analýza současné výkonnosti pracovníků
4. Určení možných stimulačních prostředků
5. Stanovení forem a postupů stimulace pracovního jednání a volba jejich podmínek
6. Samotná tvorba motivačního systému
7. Představení vybraného motivačního systému všem pracovníkům společnosti (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Představení společnosti

Vybranou společností pro moji diplomovou práci je Česká spořitelna, a.s. – banka, která působí na českém trhu již více než 190 let. Společnost podporuje jednotlivce, firmy, ale také komunity, protože ví, že když se bude dařit jim, bude se dařit celé společnosti. Cílem spořitelny je naučit naši společnost správně hospodařit a dovést ji k prosperitě.

Své produkty a služby nabízí jak malým a středním podnikům, tak i městům, obcím i jednotlivcům. Nezapomíná ani na velké korporace, kterým pomáhá poskytovat služby v oblasti finančních trhů. Mnoho nabízených produktů a služeb je natolik oblíbených u klientů, že se spořitelna stává jedničkou v jejich poskytování. (Česká spořitelna, 2019)

2.2 Základní údaje

Název: Česká spořitelna, a.s.

Právní forma: akciová společnost

Datum zápisu: 30. 12. 1991

Sídlo společnosti: Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00

IČ: 45244782

DIČ: CZ 699001261

Kód banky pro účely platebního styku: 0800

Základní fakta společnosti k 31. 12. 2017

Aktiva celkem: 1 329,2 mld. Kč

Počet klientů České spořitelny: 4,67 mil.

Průměrný počet zaměstnanců finanční skupiny České spořitelny: 10 171

Počet poboček: 500+

Počet bankomatů a platbomatů: 1700+

Počet karet: 2,83 mil. (Česká spořitelna, 2019)



Obrázek 6 - Logo společnosti od roku 2017 (Zdroj: webové stránky společnosti)

2.3 Historie

Stručná historie společnosti v letech:

V roce 1825 došlo v budově Zemského sněmu (dnes budova využita jako Poslanecká sněmovna) ke vzniku Pražské spořitelny české, a to právě proto, aby mohli pomáhat lidem stát na vlastních nohou.

O dvacet let později, tedy roku 1875 byla v Praze na Staroměstské radnici založena Městská spořitelna pražská, kde první vkladatel byl známý František Palacký.

Postupně se spořitelna rozrůstala o další pobočky a roku 1894 si jednu otevřela v Praze na Rytířské ulici. Zde má svoji pobočku dodnes.

Společnost se snažila rozvíjet, a proto se v roce 1937 (v době první republiky) podílela na výstavbě domů a bytů, kterou finančně podpořila částkou 2,6 mld Kč.

V Praze existovalo hned několik menších spořitel, ale po převratu komunistů – v roce 1948 se všechny spojily. Byly řízeny heslem: „jedno město, jedna spořitelna“.

Spořitelna se neustále rozšiřovala do podvědomí obyvatelů a roku 1977 již na jeden tisíc obyvatel připadlo 1216 vkladních knížek.

Významná událost a významný rok v historii spořitelny je rok 1989. V tomto roce spořitelna vydala platební karty svým klientům a zprovoznila první bankomat v ČSSR.

Další prvenství spořitelna získala roku 1994, kdy začala svým klientům poskytovat hypoteční úvěry.

Významným rokem v historii byl zcela jistě rok 2000, kdy se Česká spořitelna stala součástí středoevropské finanční skupiny Erste Bank.

Spořitelně se daří být neustále v mnoha věcech první na trhu. Další prvenství získala roku 2005, kdy přišla s bankomaty pro nevidomé.

Významné 190. narozeniny oslavila Česká spořitelna 12. února 2015. (Velké možnosti, 2019)

Další údaje uvedené v diplomové práci v kapitole analýza současného stavu společnosti vychází z podkladů, které byly autorce poskytnuty přímo od společnosti Česká spořitelna. Velká část podkladů byla předána ústní formou, zbytek za pomoci prezentací či interních dokumentů, které si společnost nepřála zveřejnit.

2.4 Popis činnosti společnosti

Společnost nabízí široké portfolio služeb. Jedná se především o:

- Pojištění – životní, cestovní, osobních věcí a karet, schopnosti splácet půjčku či hypotéku, povinné ručení, havarijní pojištění, pojištění domácnosti, nemovitosti atd.
- Spoření – stavební, doplňkové penzijní spoření, dětská vkladní knížka, výherní vkladní knížka, spoření České spořitelny
- Hypoteční produkty – hypotéka České spořitelny, Americká hypotéka, Refinancování
- vedení bankovních účtů a karet – základní účet, účet pro děti, účet pro studenty, pro seniory, běžný účet v cizí měně atd.
- investiční produkty a služby – pravidelné investování, online obchodování, dluhopisy, investiční zlato, směnné kurzy, certifikáty, podílové fondy
- Úvěry – peníze na klik, kontokorent, úvěr ze stavebního spoření atd.
- Dále pak finanční leasing, směnářské služby, vydávání hypotečních zástavních listů a mnoho dalších

2.5 Organizační struktura společnosti

Česká spořitelna je velká společnost, která zaměstnává průměrně kolem 10 tis. lidí, a proto přesné znázornění její organizační struktury je velmi obtížné.

Společnost má ovšem 4 hlavní orgány, ke kterým patří: valná hromada, dozorčí rada, výbor pro audit a představenstvo. Jelikož představenstvo je orgán, který jedná jménem

společnosti a je odpovědný za dlouhodobé strategie a řízení, bylo by vhodné se s ním blíže seznámit.

Představenstvo každý rok ve výroční zprávě znázorňuje svoji strukturu včetně jmen jednotlivých členů. Na následujícím obrázku jej můžeme vidět.

Organizační struktura České spořitelny

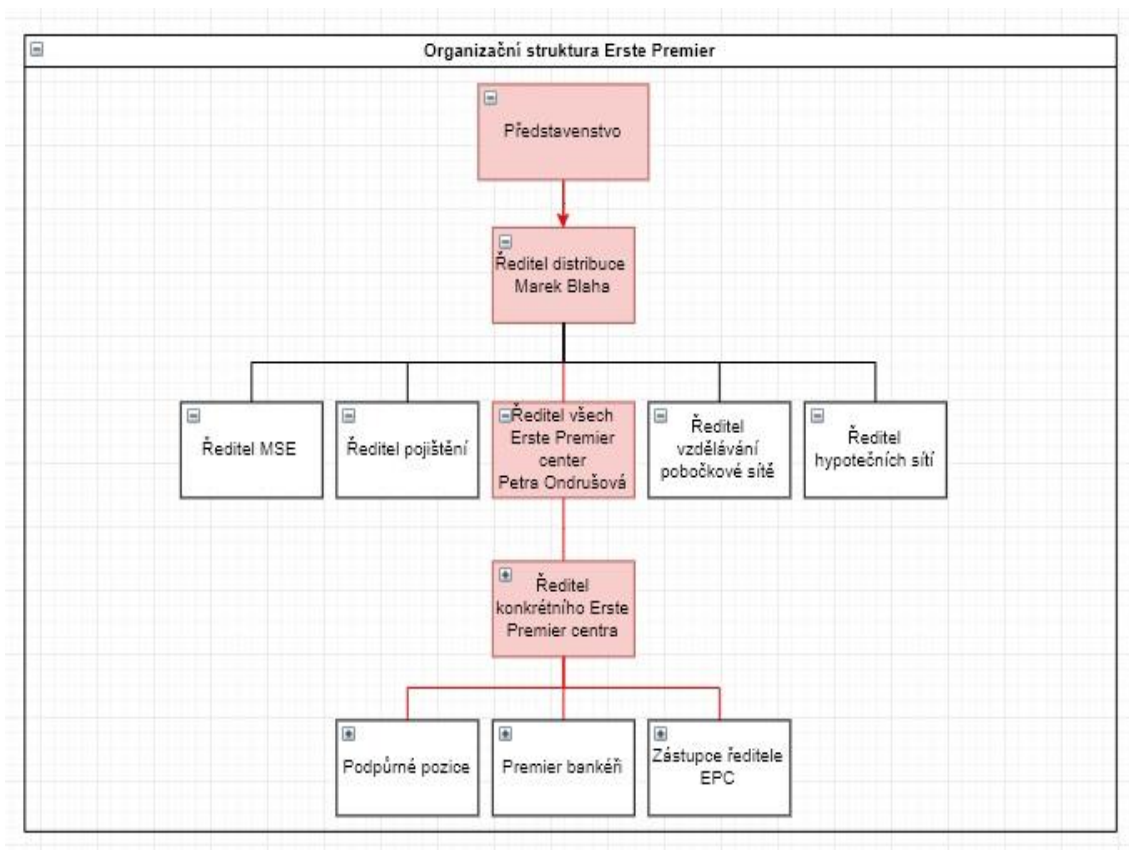
k 31. prosinci 2017

Předseda představenstva	Místopředseda představenstva	Člen představenstva	Členka představenstva	Člen představenstva	Člen představenstva
Tomáš Salomon	Wolfgang Schopf	Pavel Kráčmar	Daniela Pešková	Karel Mourek	Bohuslav Šolta
Kancelář společnosti	Účetnictví a kontroloing	Finanční trhy – obchodování, prodej a finanční instituce	Plánování prodeje a řízení výkonu	Právní služby	Řízení strategických změn IT
Komunikace	Řízení majetku	Finanční trhy – retailové investice	Pobočky a externí prodej	Strategické řízení rizik	Solution Delivery
Interní audit	Řízení bilance finanční skupiny	Financování a poradenství	Digital	Řízení úvěrových rizik korporátního bankovníctví	Data a integrace
Lidské zdroje	Business Intelligence	Firemní klientela	Nabídky a služby pro klienty	Řízení úvěrových rizik retailového bankovníctví	Pokročilé technologie a prototypy
Marketing	Majetkové účasti a vztahy k investorům	Veřejný sektor a realitní obchody	Klientské centrum	IS/IT bezpečnost	Governance provozu a IT
Ekonomické a strategické analýzy		Korporátní klienti	Podpora a rozvoj	Řízení nefinančních rizik a Compliance	Portfolio strategických projektů
Ombudsman a klientská zkušenost		Řízení produktů a podpora prodeje		Podpora a rozvoj řízení rizik	IT provoz
					IT infrastruktura
					Back Office karet, hotovosti a plateb
					Rozvoj a podpora provozu
					Správa účtů a klientské dokumentace
					Back Office finančních trhů a investičních produktů
					Provozní bezpečnost IT

Obrázek 7 - Organizační struktura (zdroj: podklady od společnosti – výroční zpráva společnosti 2017)

Představenstvo bylo vybráno především z důvodu, že stojí na samotném vrcholu organizační struktury zvoleného úseku ve společnosti. Diplomová práce se bude dále zabývat už konkrétním úsekem v České spořitelně, nikoli celou společností. Vybraný úsek, kterým se práce bude dále zabývat jsou Erste Premier centra.

Organizační struktura vybrané části České spořitelny, konkrétně Erste Premier center, je znázorněna na následujícím obrázku.



Obrázek 8 - Organizační struktura EPC (Zdroj: vlastní zpracování)

Červeně je vyznačena linie, která je pro tuto práci důležitá. Na vrcholu je představenstvo, které je pro zvolený úsek zastoupeno Danielou Peškovou.

2.6 Služby Erste Premier centra

Zvolený úsek představují služby Erste Premier centra. Tyto služby jsou, jak již z názvu plyne prémiové a nemůže je využívat každý. Existují podmínky, které musí klient splňovat, aby se mohl stát i klientem Erste Premier centra.

Zaměstnanci na Erste Premier centrech se starají o klienty, kteří splňují alespoň jednu ze tří následujících podmínek: měsíční příjem klienta dosahuje výše alespoň 70 000 Kč, uložení depozit včetně investic ve výši 1 500 000 Kč nebo bilanční kritérium dosahující výše 4 000 000 Kč. Uvedené hodnoty se měří každý měsíc a v případě jejich nesplnění je klientovi účtována částka 1 000 Kč měsíčně. Existují samozřejmě také klienti, kteří ani jednu z uvedených podmínek nesplňují, avšak si za poskytované služby centra platí.

Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci Erste Premier centra poskytují prémiové bankovníctví a starají se především o movitější/ bonitnější klientelu. Služba centra je typická svým individuálním přístupem ke každému klientovi a komplexností. Svým klientům nabízí celou řadu nadstandardních benefitů, které mají primárně sloužit k zjednodušení a zpříjemnění života nejen klientům, ale také jejich rodinám. Co patří k těmto benefitům?

- **Cestování na úrovni** – díky platební kartě získají klienti členství v luxusním klubu Priority Pass, který s sebou nese výhodu vstupu do přibližně 1000 letištních salonků na celém světě. V jednotlivých salonech si klienti mohou dopřát prémiové služby – jídlo a pití zcela zdarma, k dispozici klienti mají telefon, fax, bezplatný internet, někdy lze nalézt i konferenční prostory. Díky těmto službám si klienti mohou odpočinout od letištního chaosu a dopřát si chvíli pohody a klidu u kávy nebo například kvalitní whisky.
- **Osobní přístup a diskrétní jednání** – každému klientovi je přidělen osobní Premier bankéř, který je situován v jednom z center – ta jsou rozmístěna následovně = 5x Praha a dále pak po jedné Brno, České Budějovice, Hradec Králové, Jihlava, Liberec, Plzeň, Olomouc, Ostrava, Ústí nad Labem a Zlín.
- **Concierge = váš osobní asistent** – klientům je kdykoli k dispozici osobní telefonní asistent (tzn. není omezen žádnou pracovní dobou a je klientům k dispozici 24 hodin 7 dní v týdnu) a to i když jsou mimo Českou republiku. Co nabízí osobní asistent? Změnu rezervací či vytvoření rezervací, vstupenky, letenky, ale i odborné služby či catering.
- **Emergency Service** – jestliže mají klienti na účtu alespoň nějaké prostředky, už je nikdy nemusí trápit problém jakým je například ztráta peněženky v zahraničí, díky této službě si klient může zažádat o poskytnutí hotovosti nebo výdej náhradní Emergency karty.
- **Premier Benefit Club** – možnost přednostní rezervace, bonusy, VIP zázemí a zvýhodněné vstupenky to vše nabízí služba Premier Benefit Club.

2.7 Struktura Erste Premier center

Erste Premier centra má organizačně na starosti vedoucí všech center. Vedoucí má svého zástupce a oba dva spadají pod pražskou centrálu. Celkem je v České republice 15 center, která jsou rozmístěna následovně – 5x Praha, 1x Brno, 1x České Budějovice, 1x Hradec Králové, 1x Jihlava, 1x Liberec, 1x Plzeň, 1x Olomouc, 1x Ostrava, 1x Ústí nad Labem a 1x Zlín. Každé centrum má svého ředitele a zástupce ředitele. Kromě ředitele a jeho zástupce jsou na každém centru premier bankéři, kteří se starají o klienty a poskytují jim služby centra. Počet bankéřů je v každém centru odlišný, ale pohybuje se v rozmezí 6 - 12. Všechny pobočky mají také svoji recepční, která klienty uvítá, nabídne jim kávu apod.

2.8 Současný motivační systém

Motivační systém, který společnost používá, se skládá z několika složek. Celkově je systém nastaven tak, aby podpořil pracovní motivaci, výkon zaměstnanců a jejich spokojenost a díky tomu se zvyšovala hospodářská prosperita podniku. Systém je tvořen pracovní dobou, hodnocením zaměstnanců, platem, celkovými odměnami a benefity.

Ve všech segmentech a úsecích jsou jednotlivé složky motivačního systému podobné, pouze se liší v hodnotách plnění cílů a jejich následných odměnách. Jednotlivé složky motivačního systému společnosti – konkrétně na Erste Premier centrech jsou popsány v následujících podkapitolách.

2.8.1 Pracovní doba

Pracovní doba je určena otevírací dobou pobočky, většinou tedy od 9 hodin od rána do 18 hodin, v pátek je otevírací doba o hodinu kratší. Zaměstnanci nejsou povinni mít sjednané schůzky pouze na pobočce, ale velmi často se stává, že vyjíždí za klientem na předem určené místo. Pracovní doba tedy zůstává stejná, ale nejsou neustále fixováni pouze na pobočku.

Zaměstnanci (bankéři) si evidují své sjednané schůzky v kalendáři, do kterého má přístup i jejich nadřízený (ředitel EPC). Ředitel může kdykoli do kalendáře nahlédnout a kontrolovat, zda bankéři opravdu plní své meetingy. Sdílení kalendářů slouží pro jednodušší kontrolu.

Podpůrné pozice – jako například recepční/asistent je zodpovědný za chod recepcce, a tudíž musí být opravdu v práci přítomen po celou otevírací dobu.

2.8.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá pravidelně – každý týden v pátek se koná hromadná porada ředitele a všech bankéřů. Dochází zde ke zhodnocení uplynulého týdne a výsledků celého centra. Na tomto pravidelném hodnocení nejsou bankéři hodnoceni jednotlivě, je spíše kladen důraz na hodnocení dosažených výsledků celého Erste Premier centra.

Jedenkrát za měsíc dochází k osobnímu hodnocení. Ředitel si většinou vyhrazuje celý den nebo dva dny na to, aby si jednotlivě pozval všechny bankéře a poskytl jim zpětnou vazbu na jejich výkon a plnění za uplynulý měsíc. Dává jim nejen zpětnou vazbu, ale snaží se je namotivovat k lepším výsledkům a poskytnout případnou pomoc či radu. Hodnocení se většinou odvíjí od plnění kvartálních plánů.

2.8.3 Mzda a odměňování

Mzda a odměny mají zaměstnance motivovat k vysokým pracovním výkonům. Mzdu mají všichni zaměstnanci fixní a k ní dostávají bonusy, které jsou odlišné dle pozice a míry plnění výkonu.

- **Ředitel EPC, zástupce ředitele**
 - **Odměny za prodej** (prodané produkty, které zajišťují užitek pro klienta a výnosy pro banku) činí 30 % z příslibu za prodej x týmové plnění (Celkový pololetní příslib ředitele a jeho zástupce je 30% základního pololetního platu). Vyplácen je 2 x ročně
 - **Odměny za portfolio** – zde jde společnosti o to, aby se zaměstnanci nezaměřovali pouze na prodej nových produktů, ale také na stávající produkty jejich klientů. Jelikož správné řízení portfolia a péče o klienty vede ke spokojeným klientům a vyšším výnosům. Odměna se v tomto případě vypočítá jako 40 % x celkový příslib x týmové plnění. Opět se odměna vyplácí pololetně.
 - **Mimořádný bonus** – Manažer má možnost ocenit mimořádné výkony zaměstnanců směřující k naplnění strategických cílů banky. Hodnotí se

výsledek celého Premier centra. Výše odměny je rovna $10 \% \times 100 \%$ příslibu (pokud dojde k hodnocení od 80 % výš) nebo $10 \% \times 0-79 \%$ příslibu (pokud dojde k hodnocení na úrovni 0-79 %).

- **Klientská spokojenost** – tato složka je ovlivněna klientem, který dává zpětnou vazbu. Její výše je ovlivněna výsledkem zpětné vazby. Existují dvě možnosti výše odměny – $20 \% \times 100 \%$ příslibu nebo $20 \% \times 50 \%$ příslibu. 100 % příslibu dostane zaměstnanec v případě, že dosáhl míry vyšší než 50 %, v opačném případě dostává pouze 50 % příslibu.

- **Premiér bankéř**

- **Odměny za prodej** – z každé koruny prodejního výnosu nad startovací hodnotou (70 % individuálního plánu) je poskytováno 11 % jako odměna bankéře za prodej. Maximální dosažitelný bonus je při 200% plnění individuálního prodejního plánu bankéře. Bonus se počítá za každé čtvrtletí samostatně. Pololetní bonus je součtem bonusů za obě čtvrtletí.
- **Odměny za portfolio** jsou složeny ze 3 složek: Klienti s ročním výnosem 20+, objem spravovaných hypoték, objem spravovaných investic (bez vlivu trhu). Za každou složku obdrží bankéř plán jejího růstu. Plnění je lineární v rozmezí 0-120 %. Celkové individuální plnění je průměrem plnění všech tří složek. Pokud je celkové individuální plnění bankéře vyšší nebo rovno 110 % a je v týmu, jehož plnění je pod 100 %, nebude týmové plnění na výpočet bonusu aplikováno. Výpočet je následovný: příslib za portfolio (Celkový pololetní příslib bankéře je $25 \% \text{ základního pololetního platu} \times \text{individuální plnění} \times \text{týmové plnění} \times 40 \%$).
- **Mimořádný bonus** – Mimořádný bonus je ovlivněn hodnocením kvality Finančního plánu Premier (FPP). Pololetní hodnocení je průměrem čtvrtletních hodnocení.
Ředitel EPC obdrží k přerozdělení za každého bankéře příslušné procento příslibu dle tabulky.

Průměrné hodnocení kvality FPP	Prostředky pro přerozdělení
80% a více	100% příslibu
0-79%	0-79% příslibu
K/O kritérium	0 Kč

Obrázek 9 - Výpočet mimořádných bonusů u premier bankéřů (Zdroj: podklady od společnosti)

- **Klientská spokojenost** – bonus za klientskou spokojenost je ovlivněn dosaženým NPS (zpětná vazba klientů) bankéře. Pokud bude na bankéře méně než 10 odpovědí za pololetí, bere se výsledek Premier centra. Ředitel EPC obdrží k přerozdělení za každého bankéře příslušné procento příslibu dle tabulky.

NPS bankéře/EPC	Prostředky pro přerozdělení
NPS \geq 60	120% příslibu (pouze při dosažení požadovaného počtu odpovědí)
NPS \geq 50	100% příslibu
NPS < 50	50% příslibu

Obrázek 10 - Výpočet odměny za klientskou spokojenost (Zdroj: podklady od společnosti)

2.8.4 Dovolená

Podle zákona 262/2006 Sb. § 213 je výměra dovolené nejméně čtyři týdny (pro zaměstnance, kteří odpracovali alespoň 60 dní v kalendářním roce). Společnost Česká spořitelna však svým zaměstnancům nabízí o jeden týden navíc tedy pět týdnů dovolené. Společnost si je vědoma, že každý zaměstnanec chce prostor pro svůj osobní a rodinný život, proto nabízí jeden týden dovolené navíc. Je si vědoma, že právě tento faktor může být rozhodující pro člověka při výběru zaměstnání.

2.8.5 Benefits

Společnost Česká spořitelna nabízí svým zaměstnancům velké množství firemních benefitů. Většinou jsou na benefity pro všechny zaměstnance velmi podobné, pouze se liší ve výši plnění, které je mnohokrát ovlivněné délkou odpracovaných let.

2.8.5.1 Příspěvek na stravování

Každý zaměstnanec má nárok na příspěvek na stravování. Zaměstnanci mají na příspěvek nárok za každý odpracovaný den. V době nemoci či dovolené na příspěvek nárok nemají. Tento příspěvek zaměstnanci donedávna (konec ledna 2019) dostávali ve formě stravenek – 95 Kč/den, hrazeno v plné výši. Nyní se přešlo na jinou formu, kterou jsou e-stravenky. Zaměstnanci dostali kartičku Benefit, kde mají stejnou částku nabitou elektronicky. Peníze mohou utratit v restauracích, ale i obchodních řetězcích, avšak pouze na potraviny.

2.8.5.2 Využití služeb Erste Premier centra

Každý zaměstnanec, který pracuje na Erste Premier centru má nárok na služby, které toto centrum nabízí, aniž by splňoval kritéria. Jednotlivé služby, které centrum nabízí jsou více popsány v kapitole 2.6 Služby Erste Premier.

Tento benefit je pro zaměstnance velmi výhodný, jelikož si mohou užívat „luxusu“, na který by za normálních podmínek neměli nárok.

2.8.5.3 Příspěvek na penzijní připojištění

Společnost Česká spořitelna nabízí všem svým zaměstnancům po skončení zkušební doby příspěvek na penzijní připojištění. Výše příspěvku se odvíjí od délky trvání pracovního poměru a také podle pozice, na které je daný zaměstnanec. Příspěvek je možné čerpat po uplynutí 4. měsíce v zaměstnání, kdy výše příspěvku činí 500 Kč. Nejvyšší příspěvek dostanou zaměstnanci, kteří jsou pracují pro společnost déle než 37. měsíců a to až 2100 Kč.

2.8.5.4 Poradentství ELA

Poradentství ELA je speciální benefit společnosti Česká spořitelna. Má na ni nárok každý zaměstnanec. Jedná se o asistenční linku, kde poradí každému zaměstnanci v oblasti

psychologie, práva nebo zdraví. Využití služeb je velmi jednoduché, stačí si na linku zavolat a nebo komunikovat pomocí emailu. Celá komunikace je naprosto anonymní, a proto se zaměstnanci nemusí bát řešit jakýkoli problém. Doba řešení problému z oblasti psychologie, práva a exekuce je 48 hodin, u zdraví 72 hodin. Krizové situace jsou řešeny okamžitě.

Zaměstnanecký benefit ELA mohou zaměstnanci využít 24 hodin denně 7 dní v týdnu a je pro ně zcela zdarma.

Zaměstnanci zde mohou řešit opravdu jakýkoli problém z oblastí výše uvedených. K nejčastějším tématům se řadí rozvody, výživné, majetkové vyrovnání, reklamace, mezilidské vztahy a spory, partnerské problémy, vyrovnání se s onemocněním, zdravý životní styl apod.

2.8.5.5 Cafeteria systém

K velmi oblíbeným a využívaným benefitům patří Cafeteria systém. Každý zaměstnanec dostává příspěvek ve výši 6 000 Kč do Cafeteria systému, který může využít dle svého uvážení. V nabídce jsou vstupy na sportovní a rekreační místa a události, kultura, cestování a mnoho dalších výhod a slev. Celková částka příspěvku je zaměstnancům přidělena naráz jedenkrát ročně a mají celý rok na to jej uplatnit.

2.8.5.6 Odpočinek

Každý zaměstnanec má kromě výše zmíněné dovolené, která je vyšší než obvykle (5 týdnů), nárok na dalších 5 dní volna navíc. Těchto 5 dní se jmenuje sick days neboli dny zdravotního volna. Kromě dní zdravotního volna mají zaměstnanci nárok na 2 dny na charitu.

2.8.5.7 Služební telefon

Všichni zaměstnanci EPC dostávají firemní telefon, který však mohou používat i pro soukromé účely. K telefonu mají tarif, který nabízí neomezenou délku volání, sms a v neposlední řadě mobilní připojení k internetu, které lze bezplatně po jeho vyčerpání obnovit. Mobilní data jsou pro zaměstnance velmi důležitá, jelikož velmi často ke své práci využívají e-mailovou komunikaci.

2.8.5.8 Společenské akce

Česká spořitelna sponzoruje mnoho akcí a díky tomu získává volné vstupy na nejrůznější akce. Volné vstupy pak dle uvážení rozdává mezi své zaměstnance. Zaměstnanci mají tedy možnost během roku navštívit velké množství sportovních či kulturních akcí.

Mimo sponzorované akce sama během roku pořádá mnoho společenských a sportovních akcí pro své zaměstnance. Jedna z největších se koná každý rok v měsíci červnu – Spořkafest. V roce 2018 měla společnost pronajatou O2 arénu v Praze, kde vystupovalo několik známých osobností z České republiky. V roce 2019 chce spořitelna akci pojmout ještě ve větším měřítku, a proto pronajímá ještě větší prostory. Letos bude akce spojena s koncerty, soutěžemi a ochutnávkou dobrého jídla a pití. Cílem takovýchto akcí je dát najevo vděk svým zaměstnancům za odvedenou práci a loajalitu.

2.9 Dotazníkové šetření

Jedna z nepodstatnějších částí celé diplomové práce je výzkum. V této práci byl kvantitativní výzkum proveden pomocí dotazníkového šetření ve společnosti Česká spořitelna, a.s. konkrétně u zaměstnanců na úseku Erste Premier. Dotazníkové šetření je sestaveno z několika na sebe logicky navazujících otázek, které budou v dalších částech práce detailně rozebrány. Popsán bude také způsob sběru dat. Na základě šetření budou navrženy opatření a doporučení pro společnost, která by jí měla dopomoci k lepšímu motivačnímu systému.

2.9.1 Fáze dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření není pouze o samotném sběru dat od respondentů, ale má více fází – přípravnou, realizační a samotné vyhodnocení.

2.9.1.1 Přípravná fáze

V přípravné fázi je zapotřebí si říct, co je cílem či záměrem šetření. Po stanovení těchto faktorů může začít tvorba dotazníku.

Cíl

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak zaměstnanci vnímají současný motivační systém ve společnosti, zda jsou s ním spokojeni a odhalit slabiny nastaveného

motivačního systému ve vybrané společnosti. A na jejich základě vymyslet opatření a návrhy na zlepšení systému. Zlepšení motivačního systému by mělo přispět k větší spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců.

Tvorba dotazníku

Dotazník byl vytvořen elektronicky na internetovém portále www.surveymonkey.com. Celkem se v dotazníku nacházelo 20 otázek, které byly systematicky roztrženy do menších podkapitol a ty spolu byly na jedné stránce. Podkapitol bylo celkem 6 a nesly následující označení – základní identifikační otázky, vaše spokojenost se zaměstnáním ve společnosti, zpětná vazba a informace, mzda a benefity, komunikace, pracovní prostředí a pracovní atmosféra a poslední část se zaměřovala na motivaci a změny.

Respondenti měli na výběr u otázek týkajících se spokojenosti, zpětné vazby, komunikace a pracovní atmosféry čtyři možnosti, kde zvolit se dala pouze jedna odpověď. U otázky č. 10 měli dotazující za úkol ohodnotit jednotlivé benefity. Tři otázky v celém dotazníku byly položeny jako otevřené, a tudíž měli respondenti možnost se jakkoli vyjádřit.

2.9.1.2 Fáze realizace dotazníku

Vytvořený dotazník byl nejprve zkontrolován na personálním oddělení s HR Business partnerkou, která dopomohla k finální podobě dotazníku. Následoval předvýzkum, který vyplnili tři zaměstnanci společnosti. Poté již došlo k samotnému šetření.

Šetření probíhalo elektronicky, kde bylo osloveno celkem přibližně 120 pracovníků. Oslovení respondentů probíhalo prostřednictvím emailu, kde byl vždy osloven ředitel EPC s prosbou o rozeslání dotazníků na své pracoviště. Email obsahoval cíl dotazníku, seznámení s jeho průběhem a odkaz na dotazník. Na zodpovězení dotazníku měli zaměstnanci měsíc – 1. 1. 2019 – 31. 1. 2019.

Předem byla stanovena hranice návratnosti, která bude považována za úspěšnou. Tato hranice byla nastavena na 60 %. Takto nastavená hranice tedy představuje přibližně 72 vrácených dotazníků.

2.9.1.3 Vyhodnocení dotazníku

Ve fázi vyhodnocení dotazníku budou detailně probrány jednotlivé otázky a zhodnoceny odpovědi respondentů. Dosažené výsledky budou okomentovány a přehledně znázorněny. Pro znázornění bude využito grafů a tabulek.

Základní identifikační údaje

Základní identifikační otázky měli za cíl ucelit základní informace o respondentech. Základní otázky byly celkem čtyři a jednotlivé odpovědi jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 1 - Základní identifikační údaje (Zdroj: vlastní zpracování)

1. Vaše pohlaví	Počet responzí	Podíl v % (relativní četnost)
Muž	31	40,8 %
Žena	45	59,2 %
2. Váš věk	Počet responzí	Podíl v % (relativní četnost)
18-25 let	7	9,2 %
26-35 let	24	31,6 %
36-45 let	25	32,9 %
46-55 let	17	22,4 %
56 a více	3	3,9 %
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Česká spořitelna?	Počet responzí	Podíl v % (relativní četnost)
1-12 měsíců	15	19,7 %
1-2 roky	17	22,4 %
3-5 let	25	32,9 %
6 a více let	19	25 %

4. Jaká je Vaše pozice	Počet responzí	Podíl v % (relativní četnost)
Ředitel EPC	6	7,9 %
Zástupce ředitele	5	6,6 %
Premier bankéř	52	68,4 %
Podpůrná pozice	13	17,1 %

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 76 respondentů, z toho byla nadpoloviční většina žen. Ženy dohromady zaujímají 59,2 % a muži, kterých bylo celkem 31, zbylých 40,8 %. Podle druhé identifikační otázky bylo zjišťováno rozdělení respondentů podle věku. V této sekci jsou odpovědi docela vyrovnané, i přesto nejvíce dotazovaných je ve věku 36-45 let. O jednoho méně respondenta, konkrétně 24 z celkových dotázaných, má věková hranice 26-35 let. Pouze 3 spadají do věkové kategorie 56 a více let. Do nejmladší věkové kategorie 18-25 let spadlo pouze 9,2 % dotazovaných. Další otázka se zaměřovala na délku pracovního poměru ve společnosti. U této otázky byly odpovědi opět relativně vyrovnané. Nejčastější odpověď byla 3-5 let délky pracovního poměru a to konkrétně u 32,9 % dotázaných. Nejméně respondentů získala kategorie nejkratšího pracovního poměru 1-12 měsíců, kde bylo 15 odpovědí. O 2 více dotázaných získala kategorie 1-2 roky. Poslední otázka řešila, jakou pozici ve společnosti mají jednotliví respondenti. Výsledky dopadly podle očekávání. Nejvíce je zastoupena kategorie Premier bankéř, kam spadá 68,4 % dotázaných. Toto procento představuje 52 odpovědí. Pouze 6 respondentů má ve společnosti funkci ředitele EPC. Takové rozložení bylo očekávané, protože na jednotlivé pobočky Erste Premier centra spadá jeden ředitel a přibližně 6-12 bankéřů. Lidí na podpůrných pozicích je celkově 13. Těmito pozicemi jsou myšleny především recepční a pracovníci, kteří pouze vypomáhají s konkrétním řešeným případem.

Vaše spokojenost se zaměstnáním ve společnosti

Otázka 5. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v České spořitelně?

Cílem otázky č. 5 bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci celkově spokojeni se svým zaměstnáním. Celková spokojenost má na zaměstnance velký vliv. Častokrát právě nedostatečná spokojenost je důvodem rostoucí fluktuace ve společnosti. Z grafu je patrné, že zcela spokojených je 26,3 % zaměstnanců a téměř spokojených je 51,3 %. Respondenti

měli možnost se slovně vyjádřit ke své odpovědi. Dva z nich tuto možnost využili a okomentovali svoji spokojenost, první se slovy: „Jsem velmi spokojen, protože pracuji pro stabilního zaměstnavatele s velkým renomé. Jednička na retailovém českém trhu v oblasti bankovníctví“. A druhý „Jsem naprosto spokojen, protože na pracovišti mám dobrý kolektiv“. Dle odpovědí na tuto otázku by dalo tvrdit, že více než polovina zaměstnanců je spíše spokojena se svým zaměstnáním.

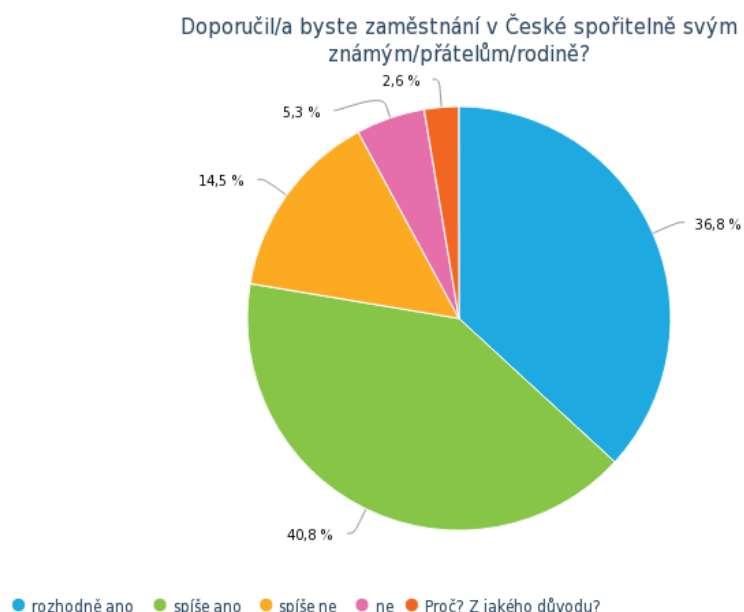


Obrázek 11 - graf otázky č. 5 - spokojenost se zaměstnáním (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)

Otázka 6. Doporučil/a byste zaměstnání v České spořitelně svým známým/přátelům/rodině?

Cílem otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci natolik spokojeni, že by práci pro tuto společnost doporučili i svým známým, rodině, zkrátka svým nejbližším. Pokud respondent odpoví, že rozhodně ano, svědčí to o naprosté spokojenosti jeho samotného. Pro tuto odpověď se rozhodlo 28 dotázaných a tvoří to celkem 36,8 %. Dalších 40,8 % by společnost spíše doporučili, což je taky krásný výsledek pro společnost. Pouze 4 respondenti by práci zde nedoporučili. Dva respondenti využili možnost slovní odpovědi

a jako argument pro svoji kladnou odpověď uvedli – dobrá atmosféra, pevný řád, benefity.



Obrázek 12 – Graf otázky č. 6 doporučení (Zdroj: www.surveymonkey.com na základě responzí)

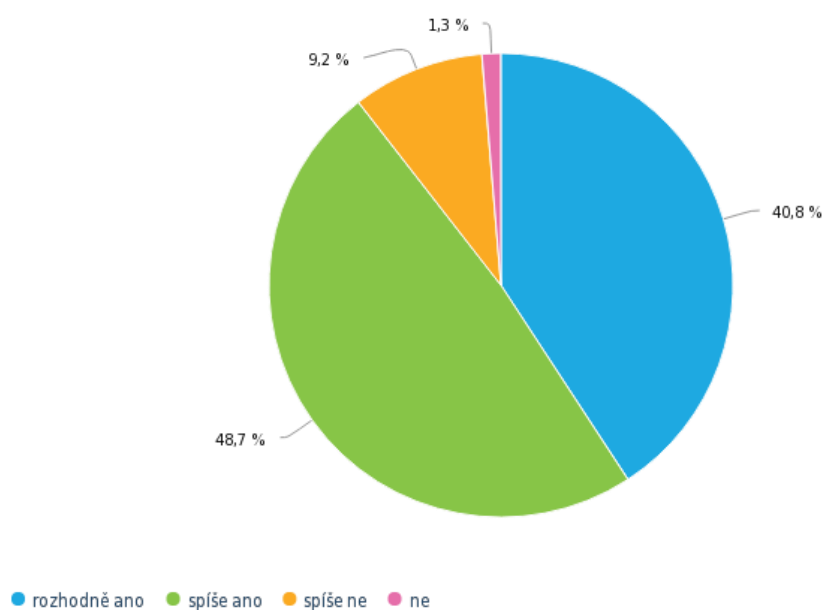
Zpětná vazba a informace

Otázka 7. Je Vám poskytnuta pravidelná zpětná vazba o Vašem výkonu a výsledcích?

Tato otázka společně s otázkou následující měly za cíl zjistit informovanost a zpětnou vazbu zaměstnanců. Zpětná vazba představuje velmi důležitou položku motivace. Člověk potřebuje vědět, jak se mu daří, co se mu podařilo a co naopak ne, aby se mohl neustále posouvat a zdokonalovat. Právě proto byly tyto otázky do dotazníku zařazeny.

Výsledkem je, že 37 zaměstnanců tvrdí, že jim je spíše poskytována zpětná vazba. Dalších 31 je o tom rozhodně přesvědčeno a pouze jeden jediný respondent si myslí, že mu není pravidelně poskytována zpětná vazba o jeho výkonu a výsledcích. Procentuální vyjádření je vidět v koláčovém grafu.

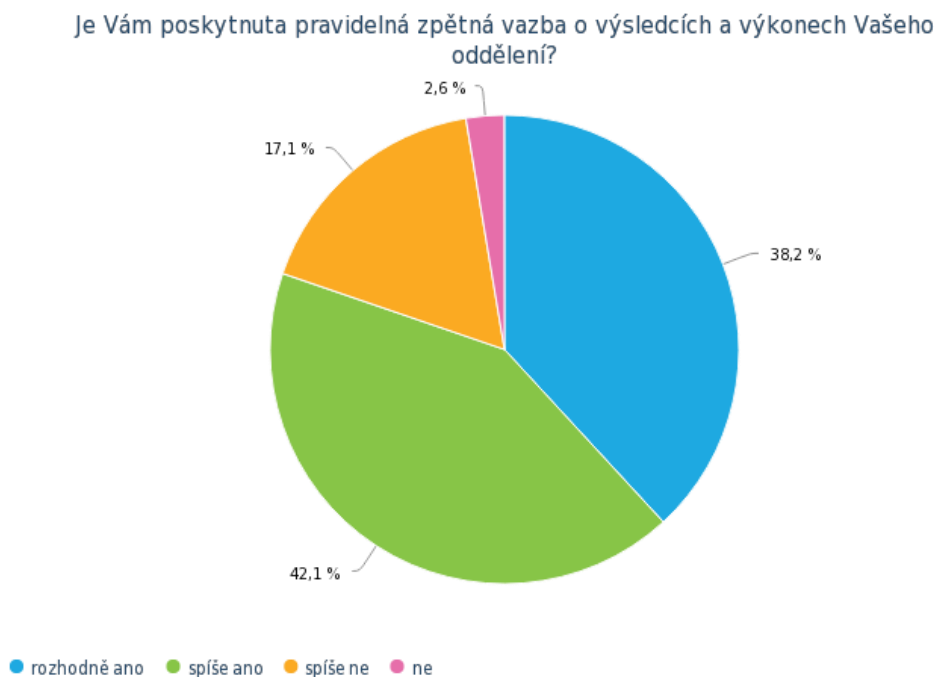
Je Vám poskytnuta pravidelná zpětná vazba o Vašem výkonu a výsledcích?



Obrázek 13 - Graf otázky č. 7 zpětná vazba (Zdroj: www.surveymonkey.com na základě responzí)

Otázka 8. Je Vám poskytnuta pravidelná zpětná vazba o výsledcích a výkonech Vašeho oddělení?

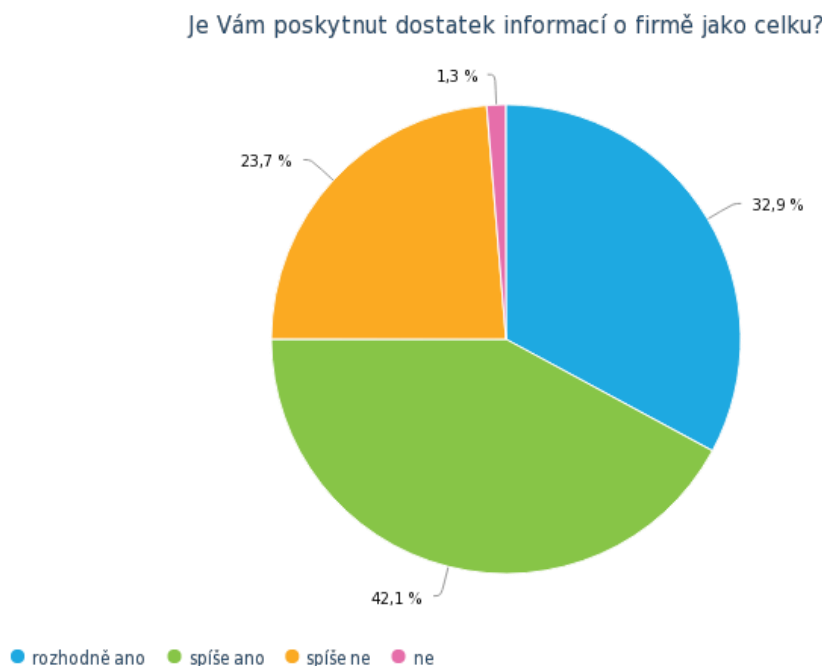
Tato otázka souvisí s otázkou předchozí. Je zde položena zvlášť, jelikož zaměstnanci jsou hodnoceni i na základě plnění kvartálu za celé oddělení, a právě proto by měli mít informace nejen o zpětné vazbě na ně samotné, ale také na celé oddělení. Celkem 29 dotazovaných si myslí, že jim je poskytnuta pravidelná zpětná vazba o výsledcích a výkonech oddělení. Větší část však tvoří respondenti, kteří zvolili odpověď spíše ano. Těchto respondentů je 32 a tvoří tak 42,1 %. Pouze 2, kteří tvoří 2,6 %, zvolili odpověď ne.



Obrázek 14 - Graf otázky č. 8 zpětná vazba na oddělení (Zdroj: www.surveymonkey.com na základě responzí)

Otázka 9. Je Vám poskytnut dostatek informací o firmě jako celku?

Otázka lehce navazuje na dvě předchozí. Zde se ale jedná spíše o celkové informace než pouze o zpětnou vazbu. Zaměstnanci mají rádi, když jsou informováni, jsou v obraze, vědí, co se děje ve společnosti. Jelikož vybraná společnost je opravdu velká, je zde přenos informací poněkud složitější. Právě proto má společnost zřízen svůj intranet, kde zaměstnanci mohou získávat informace. Dále mají svoji sociální síť Včelín, kam mohou sami přispívat. Někteří tyto zdroje považují za dostatečné, někteří nikoli. Konkrétně 25 lidí, kteří představují 32,9 % odpověděli, že rozhodně je jim poskytnut dostatek informací. Pouze jeden respondent představující 1,3 % je přesvědčen o opaku. Nejvíce dotazovaných zvolilo odpověď spíše ano.



Obrázek 15 - Graf otázka č. 9 informace o společnosti (Zdroj: www.surveo.com na základě responzí)

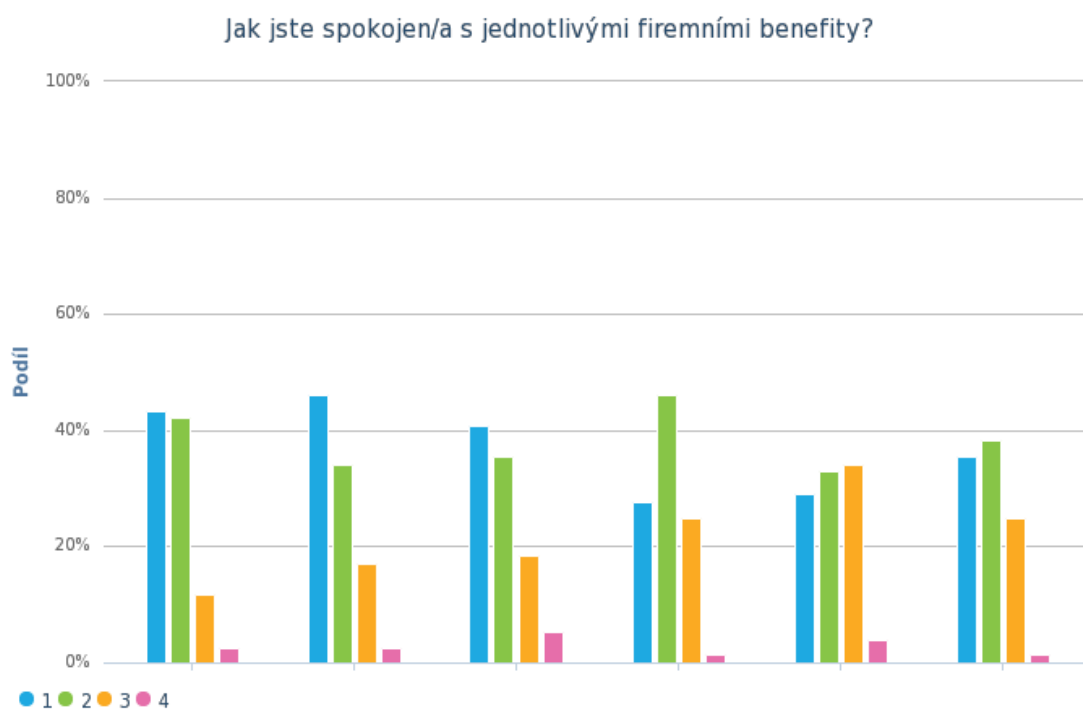
Benefity, mzda

Otázka 10. Jak jste spokojen/a s jednotlivými firemními benefity?

U této otázky měli respondenti ohodnotit jednotlivé benefity stupnicí 1-4, kde 1= velmi spokojen/a, 2= spíše spokojen/a, 3= spíše nespokojen/a a 4= nespokojen/a. Hodnocených benefitů bylo celkem šest – stravenky 95 Kč/den, příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, odpočinek, kterým byla myšlena dovolená, sick days a dny na charitu, dalším benefitem jsou společenské, kulturní a sportovní akce pořádané společností nebo podporované společností, možnosti vzdělávání a služební automobil a telefon. Pro lepší přehlednost jsou odpovědi zaznamenány do tabulky, kde jsou jednotlivým benefitům přiřazeny čísla 1-4 a vyobrazena jejich absolutní četnost. Následně budou hodnoty ukázány ve sloupcovém grafu. Výsledky budou popsány pod tabulkou a grafem.

Tabulka 2 - Hodnocení jednotlivých benefitů (Zdroj: www.surveio.com na základě responzí)

	1	2	3	4
Stravenky 95 Kč/den	33	32	9	2
Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění	35	26	13	2
Odpocínek (dovolená, sick days, dny na charitu)	31	27	14	4
Společenské, kulturní a sportovní akce	21	35	19	1
Možnosti vzdělávání	22	25	26	3
Služební automobil, mobilní telefon	27	29	19	1



Obrázek 16 - Graf otázky č. 10 spokojenost s benefity (Zdroj: www.surveio.com na základě responzí)

Jednotlivé sloupce představují benefity seřazené stejně jako v tabulce. Při pohledu na sloupce je ihned patrné, že nejlépe si vedou benefity příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění a stravenky. Hned za těmito dvěma benefity je odpocínek. Naopak nejhůře dopadl benefit možnosti vzdělávání, kde jsou respondenti spíše nespokojeni.

Otázka 11. Uved'te, jaké další benefity byste uvítal/a.

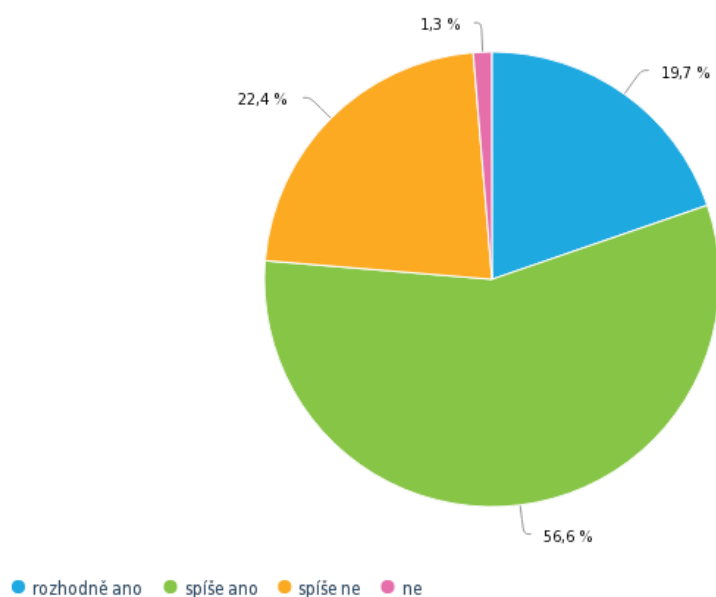
Otázka č. 11 bylo položena jako otázka otevřená, tudíž se každý respondent mohl libovolně vyjádřit. Své vyjádření mohli pojmuti zcela jakkoli – jedním slovem nebo větou. Našli se i tací respondenti, kteří tuto možnost nevyužili a napsali, že nic nebo jen pár teček. Důvod, jaký je k tomu vedl, může být různý. Existuje možnost, že jsou respondenti zcela spokojeni s firemními benefity, a proto žádný další neuvedli nebo druhá možnost, že je v danou chvíli žádný nenapadl.

K nejčastějším odpovědím patřila možnost pracovat z domova tedy home office. Tuto odpověď uvedlo 10 dotázaných. Dalších 5 respondentů uvedlo, že by uvítali Multisport kartu, kterou mohou zaměstnanci využít jedenkrát denně na vstup do nasmlouvaných sportovních či rekreačních areálů. Další velmi častá odpověď (9 x) byla, že by respondenti uvítali příspěvek na pracovní oděv, ošacení, oblečení. Na výkon práce v bance není zapotřebí speciální oblečení, ale je potřeba dodržovat dresscode. Dále se velmi často objevoval požadavek na více volna (8x), ať už v podobě dovolené navíc, čtyřdenního pracovního týdne nebo oddych po skončení kvartálu. Zkrátka více oddechu od pracovního nasazení. Poslední velmi frekventovaná odpověď byla příspěvek na dovolenou. Zaměstnanci by uvítali, kdyby jim zaměstnavatel přispíval alespoň nějakou částkou na jejich dovolenou.

Otázka 12. Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení kvalitě a množství práce, kterou vykonáváte?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší své mzdy. Zda je jejich mzda úměrná množství a kvalitě odvedené práce ve společnosti. Více než polovina respondentů uvedla odpověď spíše ano, konkrétně 56,6 %. Dalších 19,7 % uvedlo, že rozhodně odpovídá jejich mzda kvalitě a množství práce. Druhou nejpočetnější skupinou byla odpověď spíše ne, kterou zvolilo 17 dotázaných a ti představují 22,4 %. Pouze jeden jediný zaměstnanec uvedl, že jeho/ její mzda neodpovídá.

Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení kvalitě a množství práce, kterou vykonáváte?



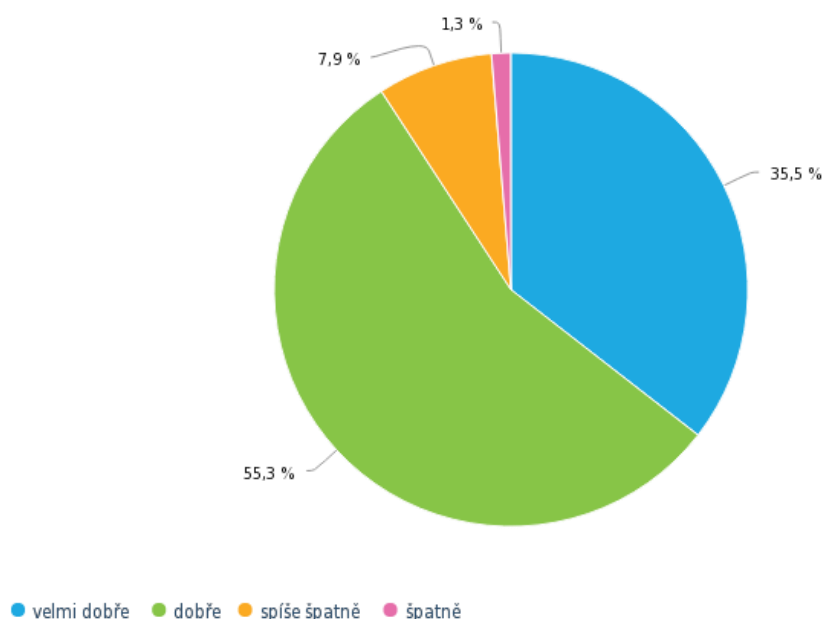
Obrázek 17 - Graf otázky č. 12 mzdové ohodnocení (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)

Komunikace, pracovní atmosféra, pracovní prostředí

Otázka 13. Jak probíhá komunikace/ předání informací na Vašem pracovišti?

Otázka zjišťovala, jak probíhá komunikace a celkové předávání informací na pracovišti. Protože právě komunikace je jeden z klíčových faktorů, které ovlivňují výkonnost a efektivitu nejen pracoviště, ale celé společnosti. Vyhodnocení otázky je více než pozitivní, jelikož 42 dotázaných (55,3 %) uvedlo, že komunikace probíhá dobře, dalších 27 (35,5 %) uvedlo, že komunikace dokonce probíhá velmi dobře. Špatná komunikace může mít častokrát za následek rivalitu mezi spolupracovníky.

Jak probíhá komunikace/ předání informací na Vašem pracovišti?

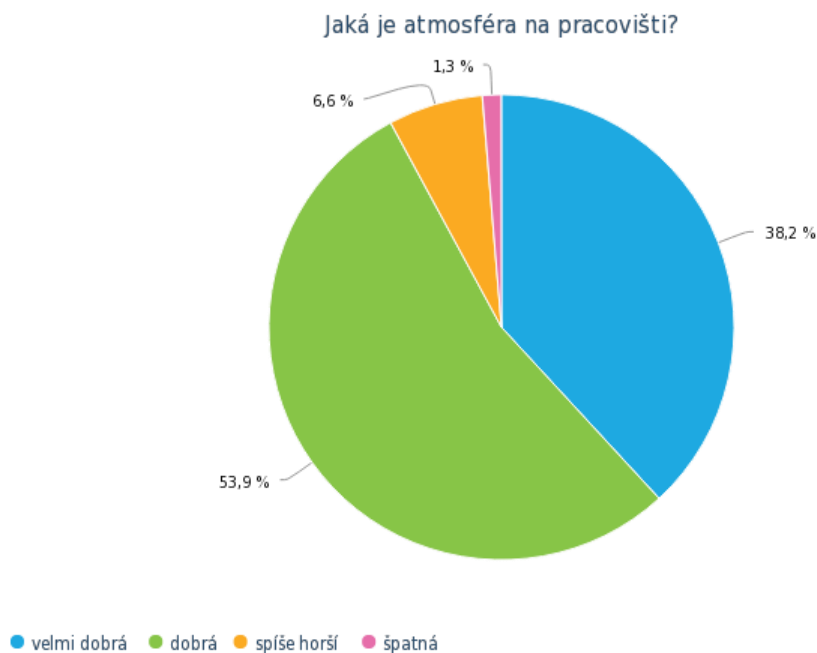


Obrázek 18 - Graf otázky č. 13 komunikace a předávání informací (Zdroj: www.surveymonkey.com na základě responzí)

Otázka 14. Jaká je atmosféra na pracovišti?

Otázka směřující na atmosféru na pracovišti úzce souvisí a otázkou předchozí, která se ptala na komunikaci a přenos informací na pracovišti. Celková atmosféra na pracovišti je velmi důležitá pro každého jedince, který s ní přijde do styku. Právě atmosféra je to, co na člověka působí při výkonu práce. A pokud je atmosféra příjemná, dá se předpokládat, že i zaměstnanec bude v dobrém naladění a odvede daleko lepší a kvalitnější práci než v případě opačném. Jedinec může být také daleko efektivnější. Atmosféra má vliv také na častou zdravotní neschopnost zaměstnanců, kteří jsou raději doma, než aby museli do práce, kde se necítí komfortně.

U vybrané společnosti, kde bylo provedeno dotazníkové šetření se naštěstí tohoto bát nemusí, jelikož 29 dotázaných (38,2 %) si myslí, že atmosféra na jejich pracovišti je velmi dobrá. Dalších 41 (53,9 %) označili atmosféru za dobrou. Pouze 6,6 % si myslí, že atmosféra jejich pracoviště je spíše horší a pouze jeden jediný respondent tvrdí, že u něj na pracovišti je atmosféra špatná.

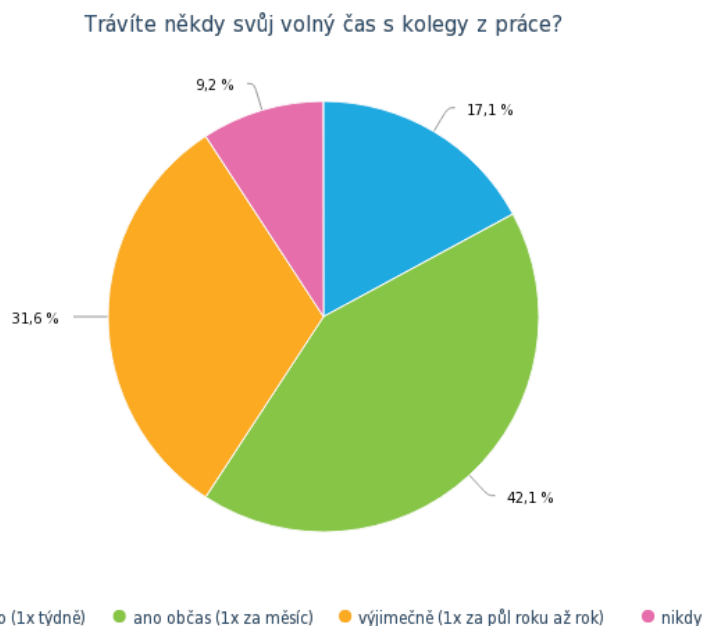


Obrázek 19 - Graf otázky č. 14 atmosféra (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)

Otázka 15. Trávíte někdy svůj volný čas s kolegy z práce?

Otázka byla směřována na trávení volného času s kolegy z práce. Byla do dotazníku zařazena z důvodu, aby se ověřil vztah mezi jednotlivými zaměstnanci. Pokud by vyšlo, že spolu tráví spoustu volného času, dá se předpokládat, že mají společně velmi dobré vztahy v práci, když jsou ochotni trávit společně i svůj volný čas. Na druhou stranu však neznamená, že pokud spolu volný čas netráví, že se nemají rádi nebo nemají dobrý pracovní vztah. Respondenti mohou mít plno svých známých nebo rodinu a nemají tak čas na to, aby podnikali aktivity s lidmi z práce.

Jednotlivé skupiny odpovědí jsou zastoupeny v poměru 17,1 %, 42,1 %, 31,6 % a 9,2 %. Nejvíce respondenti volili možnost ano občas, což znamenalo střetnutí s kolegy z práce přibližně jedenkrát měsíčně. 7 respondentů tvořících 9,2 % netráví svůj volný čas s kolegy nikdy. Naopak velmi často (1 x týdně) tráví svůj čas s kolegy z práce až 13 lidí. Zbylých 31,6 % se setkává s dalšími zaměstnanci z Erste Premier center jedenkrát za půl roku až rok.

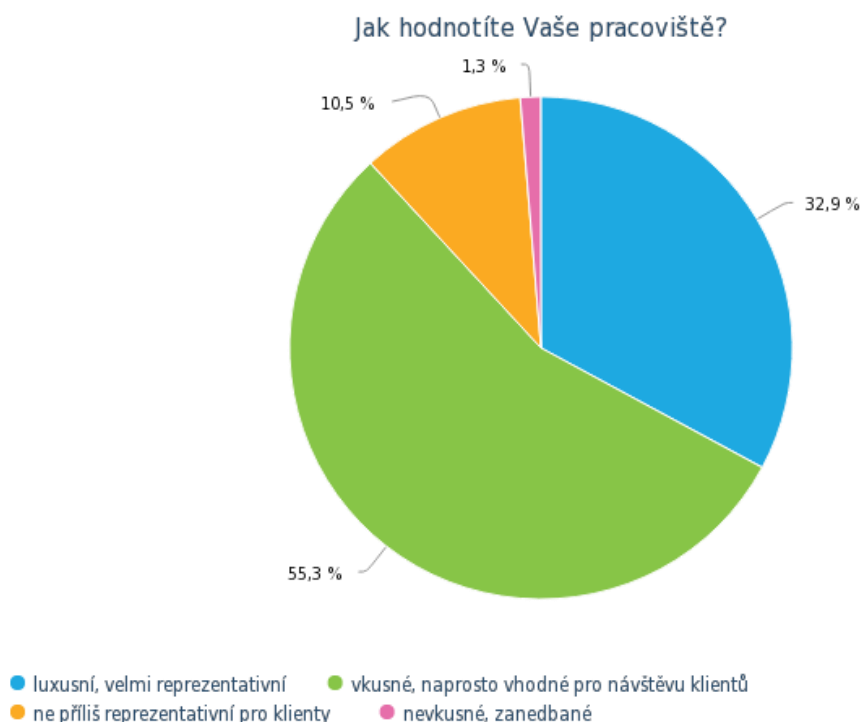


Obrázek 20 - Graf otázky č. 15 volný čas (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)

Otázka 16. Jak hodnotíte Vaše pracoviště?

Otázka zaměřená na vzhled pracoviště byla do dotazníku dána z důvodu, aby se ukázalo, jak na něj zaměstnanci nahlíží. Právě pracoviště je místo, kde všichni tráví celý svůj pracovní čas a je potřeba, aby se za něj nestyděli. Na pracoviště chodí za zaměstnanci jejich klienti, a proto by mělo být reprezentativní, aby se nemuseli pracovníci bát si své klienty pozvat. Sami by se zde měli cítit dobře, protože pracovní prostředí má vliv na jejich pracovní výkon.

Nadpoloviční většina – 55,3 % respondentů uvedlo, že jejich pracoviště je vkusné a naprosto vhodné pro návštěvu klientů. Z celkových 76 dotázaných 25 uvedlo, že pracoviště je luxusní a velmi reprezentativní. Pouze 1,3 % dotázaných zvolilo odpověď negativní, že pracovní prostředí je nevkusné či zanedbané. Dalších 10,5 % vybralo odpověď – ne příliš reprezentativní pro klienty.



Obrázek 21 - Graf otázky č. 16 pracoviště (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)

Motivace, změny

Otázka 17. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

Zde měli respondenti za úkol seřadit jednotlivé položky podle důležitosti pro ně samotné. Celkem srovnávali 7 položek – mzda, benefity, pololetní odměny, jméno/prestiž společnosti, spolupracovníci, nadřízený a kariérní růst. Tato otázka je velmi klíčová, protože pomáhá zjistit, co vlastně zaměstnance nejvíce motivuje při práci a může pomoci při samotném návrhu na zlepšení, což je cílem této diplomové práce.

Nejvíce zaměstnance motivuje mzda, která získala v průměru 6,3 bodu a předčila tak ostatní. Další odpovědi jsou již více vyrovnané. Druhá nejvíce motivující složka je pro zaměstnance řada benefitů, které jim společnost nabízí. Benefity získali 4,7 bodu a těsně za nimi s průměrem 4,5 bodu jsou pololetní odměny. Následují tři položky, mezi kterými je opravdu malý rozdíl – jméno/prestiž společnosti s celkovým počtem 3,4 bodu a nerozhodně mají položky spolupracovníci a kariérní růst, kde obě položky dosáhly 3,3 bodu. Nejméně motivující složku pro dotazované představuje nadřízený, kterému se podařilo získat pouze 2,4 bodu.

Mzda	6,3
Benefity	4,7
Pololetní odměny	4,5
Jméno/ prestiž společnosti	3,4
Spolupracovníci	3,3
Nadřazený	2,4
Kariérní růst	3,3

Obrázek 22 - Položky motivace (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)

Následují tři poslední otázky, které byly otevřené a dotazovaní se měli možnost libovolně vyjádřit. Na svoji odpověď mohli použít až 500 znaků, tudíž jejich odpověď mohla být jak jednoslovná, tak se mohli déle rozepsat. Někteří možnost využili, jiní ne, a proto odeslali pouze pár teček nebo odpověď nic.

Otázka 18. Pokud byste měl/a možnost přidat další motivační složku, jaká by to byla?

Otázka č. 18 je trochu podobná otázce č. 11, kde byl položen dotaz na to, jaký další benefit by respondenti uvítali. Zde nejde pouze o benefity, ale o jakoukoli motivační složku. Jelikož motivace a motivační systém obsahuje daleko více věcí než pouze benefity. Do motivačního systému lze zařadit například pracovní dobu, mzdu, odměny, benefity, poskytované služby zaměstnancům atd. Přesto však jsou odpovědi velmi podobné a někteří jedinci u obou otázek uvedli stejné odpovědi.

Nejvíce zmiňovaná odpověď je podíl na finančním výsledku firmy/zisku. Zaměstnanci by si představovali, že by jim byly vypláceny odměny za to, že se navýšil celkový roční zisk společnosti. Výše odměny by byla určena procentem z částky, o kterou zisk vzrostl oproti roku předchozímu.

Za velmi motivující by považovali, kdyby byla vypsána odměna za nejlepšího pracovníka/ nejlepší výkon na daném oddělení. Odměna by měla být formou hodnotné výhry, luxusní dovolené nebo třeba slevové poukázky do dražších obchodů (elektronika značek Apple, Samsung, ...). Zazněl dokonce návrh, že by měl nejlepší pracovník získat 14 dní placeného volna. Nikdo neuvedl, že by výhra měla být peněžitou formou.

Odpovědi se také zabývaly pracovní dobou. Nejvíce by zaměstnanci uvítali kratší pracovní dobu. Jiní by chtěli pracovní dobu pouze upravit – posunou začátek a konec.

Někteří jedinci by uvítali větší možnost vzdělání. Chtěli by absolvovat vzdělávací kurzy, kurzy na rozvoj jedince, hodiny angličtiny a získávat certifikáty (jazykové, znalostní).

Otázka 19. Pokud byste měl/a možnost cokoli změnit ve Vaší společnosti, na Vaší pozici, ... Co by to bylo a proč?

Tato otázka se zaměřovala na celkové změny, které se mohou týkat pozice, pracovního prostředí, motivačního systému, nastavených systémů a pravidel. Dotazovaní se mohli vyjádřit zcela dle své vůle a názoru. Nebyly zde kladeny žádné podmínky. Cílem bylo získat co nejvíce podnětů na změnu, zjistit s čím nejsou zaměstnanci spokojeni. Tyto odpovědi mohou být velmi nápomocné k tvoření návrhů a opatření na změnu.

Zaměstnanci tento prostor celkem využili a vyjádřili se spíše dlouhými odpověďmi. Došlo zde i k několika pochvalám. Jedna z dotázaných uvádí, že je velmi spokojena, pozici má nastavenou přesně tak, jak jí to vyhovuje a kdykoli potřebovala provést změnu, bylo jí vyhověno.

Další respondentka uvádí: „Změnila bych motivační systém – velikost plánů se mezikvartálně mnohdy výrazně liší, nejednou jsem zažila nárůst plánu mezi jednotlivými kvartály i o 40 %. Což je mne naprosto demotivující. Ocenila bych, kdybychom dostali plán na celý rok s tím, že bude rozdělen mezi jednotlivá čtvrtletí“. Motivační systém by změnila i další respondentka, která by chtěla mít možnost motivační systém více ovlivnit. Její přání je ocenit zaměstnance s dlouhodobými výsledky. Volba změny systému odměňování zde byla zmíněna opakovaně.

Připomínky se týkali také organizační struktury, která je podle zaměstnanců ve společnosti dost nejasná a složitá. Ustálení centrály by podle nich také dost pomohlo. Chtěli by také více propojit klasické pobočky České spořitelny s Erste Premier centry.

Pár odpovědí se soustředilo na kolektiv a pracovní atmosféru. Dotázaní by uvítali více akcí s kolegy, častější teambuildingové akce, které by měly za cíl vytvořit ještě lepší pracovní atmosféru. Našel se mezi dotázanými i jedinec, který tomuto názoru přesně oponuje a přeje si, aby se konalo daleko méně akcí, na které musí chodit s kolegy.

Zaměstnanci častokrát zmiňují své odměny a jejich vyplácení. Jejich připomínky se týkají jak výše odměn, tak frekvence vyplácení. Nevyhovuje jim, že jsou odměny vypláceny pololetně – tedy dvakrát za rok.

Otázka 20. Toto je prostor pro Vaše připomínky, komentáře, dotazy, nápady. Budu velmi ráda, když jej využijete. Všechny připomínky a nápady budou vyhodnoceny a na jejich základě bude navrženo zlepšení.

Poslední otázka sloužila především jako místo, kam mohli respondenti uvést své připomínky, které nestihli napsat předtím, nebo na které nebyl prostor dříve. Více než 50 % dotázaných tuto možnost nevyužilo a pouze napsalo pár teček nebo napsalo slovně nic či se vyjádřilo, že je nic nenapadá. Nebyla povinnost sem cokoli psát, avšak byla zde tato možnost, aby měli respondenti celkově dost prostoru k vyjádření svého názoru. Našlo se pár takových, kteří zde ještě dále psali motivační složky a benefity, které by uvítali. Objevilo se zde například zavedení tzv. regionálních benefitů – slevy na vstupy do kina, divadla, koncerty nebo jiné kulturní akce. Někteří by uvítali více sportovních akcí pořádaných společnostmi, jelikož v práci převážně sedí a sport je dobrý pro jejich zdraví. Pár jedinců využilo tento prostor k popřání hodně štěstí u obhajoby diplomové práce a státnic autorce diplomové práce.

Dalo by se shrnout, že tato otázka nebyla příliš obsahově přínosná pro tuto práci, ale pár podnětů se i zde našlo.

2.9.2 Testování hypotéz

Tato diplomová práce má stanoveny celkem tři hypotézy, které je potřeba otestovat, aby se hypotézy mohly potvrdit či zamítnout. Hypotézy vypadají následovně:

- **Hypotéza 1: 60 % pracovníků je spokojeno se svým zaměstnáním v České spořitelně (EPC)**

K otestování první hypotézy bude nápomocná otázka č.5 z dotazníku – Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v České spořitelně?

Tabulka 3 - Míra spokojenosti zaměstnanců se svým zaměstnáním (Zdroj: www.surveymonkey.com na základě responzí)

Odpověď	Responzí	Podíl v % (relativní četnost)
Rozhodně ano	20	26,3 %
Spíše ano	39	51,3 %
Spíše ne	12	15,8 %
Ne	3	3,9 %
Proč? Z Jakého důvodu?	2	2,6 %

Vstupní data:

$$\pi = 0,6$$

$$p = 26,3 + 51,3 + 2,6 = 80,2 \% = 0,802$$

$$n = 76$$

Stanovení nulové a alternativní hypotézy:

Hypotéza H0: $\pi = 0,6$

Hypotéza H1: $\pi > 60$ (výběr ukazuje na to, že spokojenost by mohla být vyšší než 60 %)

Volba testového kritéria a výpočet hodnoty testového kritéria:

$$U = \frac{p - \pi}{\sqrt{\frac{\pi(1-\pi)}{n}}} = U = \frac{0,802 - 0,6}{\sqrt{\frac{0,24}{76}}} = 3,5946$$

Výpočet p-hodnoty:

$$H1: \pi > 60 \rightarrow p\text{-hodnota} = 1 - F(3,5946); p\text{-hodnota} = 0,0016$$

Rozhodnutí:

$$p\text{-hodnota} < 0,05$$

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme na 5% hladině významnosti hypotézu alternativní H1. Více než 60 % zaměstnanců je spokojeno se svým zaměstnáním ve společnosti.

- **Hypotéza 2: 60 % zaměstnanců si myslí, že jejich mzdové ohodnocení odpovídá kvalitě a množství odvedené práce**

K testování hypotézy č. 2 budou použity odpovědi u otázky č. 12 z dotazníkového šetření:

Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení kvalitě a množství práce, kterou vykonáváte?

Tabulka 4 - Mzdové ohodnocení versus odvedená práce (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)

Odpovědi	Počet responzí	Podíl v % (relativní četnost)
Rozhodně ano	15	19,7 %
Spíše ano	43	56,6 %
Spíše ne	17	22,4 %
Ne	1	1,3 %

Vstupní data:

$$\pi = 0,6$$

$$p = 19,7 + 56,6 = 76,3 \% = 0,763$$

$$n = 76$$

Stanovení nulové a alternativní hypotézy:

Hypotéza H0: $\pi = 0,6$

Hypotéza H1: $\pi > 60$ (výběr ukazuje na to, že více než 60 % zaměstnanců by mohlo být spokojeno se svojí mzdou)

Volba testového kritéria a výpočet hodnoty testového kritéria:

$$U = \frac{p - \pi}{\sqrt{\frac{\pi(1-\pi)}{n}}} = U = \frac{0,763 - 0,6}{\sqrt{\frac{0,24}{76}}} = 2,86467$$

Výpočet p-hodnoty:

$$H1: \pi > 60 \rightarrow p\text{-hodnota} = 1 - F(2,86467); p\text{-hodnota} = 0,00212$$

Rozhodnutí:

$$p\text{-hodnota} < 0,05$$

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme na 5% hladině významnosti hypotézu alternativní H1. Více než 60 % zaměstnanců si myslí, že jejich mzdové ohodnocení odpovídá množství a kvalitě odvedené práce.

- **Hypotéza 3: Mzda představuje pro 60 % zaměstnanců nejdůležitější faktor motivace k práci**

K vyhodnocení třetí hypotézy poslouží otázka č. 17 z dotazníku, kde měli respondenti seřadit jednotlivé složky motivace od nejvíce důležité po nejméně důležitou, na výběr měli celkem ze sedmi položek – mzda, benefity, pololetní odměny, jméno/prestiž společnosti, spolupracovníci, nadřazený a kariérní růst.

Nejvíce bodů získala mzda, kterou na první místo zařadilo 51 dotázaných z celkových 76. Těchto 51 dotázaných představuje 67,11 %.

Vstupní data:

$$\pi = 0,6$$

$$p = 67,11 \% = 0,6711$$

$$n = 76$$

Stanovení nulové a alternativní hypotézy:

Hypotéza H0: $\pi = 0,6$

Hypotéza H1: $\pi > 60$ (výběr ukazuje na to, že více než 60 % zaměstnanců považuje mzdu za nejdůležitější faktor motivace k práci)

Volba testového kritéria a výpočet hodnoty testového kritéria:

$$U = \frac{p - \pi}{\sqrt{\frac{\pi(1-\pi)}{n}}} = U = \frac{0,6711 - 0,6}{\sqrt{\frac{0,24}{76}}} = 1,2652$$

Výpočet p-hodnoty:

$$H1: \pi > 60 \rightarrow p\text{-hodnota} = 1 - F(1,2652); p\text{-hodnota} = 0,10204$$

Rozhodnutí:

$$p\text{-hodnota} > 0,05$$

Přijímáme na 5% hladině významnosti nulovou hypotézu. Tedy pro 60 % zaměstnanců je mzda nejdůležitější faktor motivace k práci.

2.9.3 Shrnutí dotazníkového šetření a testování hypotéz

Dotazník byl systematicky rozdělen do šesti podskupin, kde každá byla zaměřena na určitou oblast. První z nich byly identifikační otázky, kde měli respondenti uvést své pohlaví, svůj věk, pracovní pozici a délku pracovního poměru na Erste Premier. Základní identifikační otázky sloužily pouze pro přehled o struktuře dotazovaných.

Navazovala spokojenost se zaměstnáním a otázka, zda by doporučili respondenti právě tuto společnost svým známým či rodině. U obou otázek byli odpovědi pro společnost velmi příznivé, jelikož zaměstnanci jsou z 26,3 % naprosto spokojeni a dalších 51,3 % je také spíše spokojeno. U otázky zaměřené na doporučení také vyšly velmi pozitivní výsledky. 28 respondentů by rozhodně práci na Erste Premier doporučili a dalších 31 by ji spíše doporučilo. Oblast spokojenosti se zaměstnáním by se tedy dala považovat za úspěšnou a velmi pozitivní.

Následovala část zaměřená na zpětnou vazbu a informace. Podle odpovědí respondentů by se dalo tvrdit, že společnost má informační tok ve společnosti velmi dobře nastaven, jelikož u všech tří otázek jsou odpovědi opět spíše pozitivní. První otázka se zaměřovala na zpětnou vazbu na výkon a výsledky jednotlivého zaměstnance. Zde uvedlo 40,8 %, že jim je rozhodně zpětná vazba poskytnuta, dalších 48,7 %, že spíše ano. V druhé otázce této části byli respondenti dotazováni na zpětnou vazbu na výsledky a výkony celého oddělení. Zde jsou odpovědi opět velmi pozitivní, jelikož 38,2 % zvolilo odpověď rozhodně ano a dalších 42,1 % spíše ano. Poslední otázka této části se ptala, zda je zaměstnancům poskytnut dostatek informací o firmě jako celku. Odpověď ne zvolil pouze jeden dotázaný a dalších 18 tvořících 23,7 % odpověděli spíše ne.

Další část otázek se zaměřovala na benefity a mzdu. U otázky č. 10 měli respondenti ohodnotit jednotlivé firemní benefity čísly 1–4, kde 1 byla velmi spokojen/a a 4 nespokojen/a. Celkově by se dalo říct, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni se svými firemními benefity. Nejhůře dopadl benefit možnosti vzdělání. Následující otázka byla otevřená a každý se k ní mohl libovolně vyjádřit. Nejčastější benefit, který by zaměstnanci přidali byl home office, karta MultiSport a příspěvek na pracovní oděv. Otázka č. 12 se zabývala tím, zda mzdové ohodnocení odpovídá množství a kvalitě odvedené práce. Tato otázka byla také testována v hypotéze č. 2. I zde byli výsledky velmi pozitivní.

Pátá část byla zaměřena na komunikaci, pracovní atmosféru a pracovní prostředí. Komunikace a předávání informací je podle 55,3 % respondentů dobré. Atmosféru ohodnotilo 53,9 % jako dobrou a za velmi dobrou ji považuje 38,2 %. Otázka č. 15 měla za cíl zjistit z toho, jak často spolu zaměstnanci tráví svůj volný čas, jaké mají vzájemné vztahy. Ukázalo se, že společně tráví velmi málo času. Nejvíce respondentů 42,1 % uvedlo, že tráví s kolegy čas cca jedenkrát za měsíc. Pracovní prostředí hodnotí 55,3 % jako vkusné a naprosto vhodné pro návštěvy klientů. Dalších 32,9 % jej považuje za luxusní a velmi reprezentativní.

Poslední oblast dotazníku byla zaměřena na motivaci a změny. Nejprve měli respondenti seřadit jednotlivé složky motivace od nejvíce motivující po nejméně. S velkým odskokem se na prvním místě umístila mzda. Nejméně motivující je pro zaměstnance jejich nadřizený. Poslední tři otázky byly otevřené a každý se k nim mohl vyjádřit. Tento prostor nevyužili všichni respondenti, ale velká část ano. Nejvíce zaměstnanců by stálo o podíl na zisku společnosti a odměnu za nejlepšího pracovníka. Naopak jako změnu by uvítali změnu organizační struktury.

Na dotazníkové šetření navázalo testování předem stanovených hypotéz. Testované hypotézy byly celkem tři a vycházely přímo z otázek z dotazníkového šetření.

- Hypotéza 1: 60 % pracovníků je spokojeno se svým zaměstnáním v České spořitelně (EPC)
- Hypotéza 2: 60 % zaměstnanců si myslí, že jejich mzdové ohodnocení odpovídá kvalitě a množství odvedené práce
- Hypotéza 3: Mzda představuje pro 60 % zaměstnanců nejdůležitější faktor motivace k práci

Všechny hypotézy byly testovány na 5% hladině významnosti. Hypotéza 1 byla zamítnuta a přijata hypotéza alternativní, což znamená, že více než 60 % pracovníků je spokojeno se svojí prací v České spořitelně (na EPC). U druhé hypotézy také došlo k zamítnutí nulové a přijetí alternativní, což představovalo, že více než 60 % zaměstnanců je názoru, že jejich mzda odpovídá kvalitě a množství odvedené práce. U třetí hypotézy byla přijata nulová hypotéza - tedy by se dalo tvrdit, že pro 60 % zaměstnanců představuje mzda nejdůležitější faktor motivace k práci.

Hlavní výzkumná otázka se ptala: *Do jaké míry jsou zaměstnanci České spořitelny (konkrétně na úseku Erste Premier centra) spokojeni se stávajícím motivačním systémem a jednotlivými složkami benefitů?*

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku zjišťovala především otázka č. 10 v dotazníku, která se zaměřovala na hodnocení jednotlivých benefitů. Ukázalo se, že se stravenkami jsou zaměstnanci spokojeni na 85,5 %, s příspěvkem na pojištění na 81,5 %, s odpočinkem na 76,3 %, se společenskými akcemi na 73,7 %, s možnostmi vzdělávání na 61,8 % a se služebním telefonem či automobilem na 73,7 %. Pokud by se jednotlivé míry spokojenosti zprůměrovaly celková míra spokojenosti s jednotlivými benefity by činila 75,4 %. Pokud by se tedy spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem hodnotila na základě spokojenosti s jednotlivými firemními benefity, odpověď by byla 75,4 %.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Poslední kapitola se věnuje návrhům a doporučením na vylepšení doposud zavedeného motivačního systému ve společnosti Česká spořitelna, a.s. na oddělení Erste Premier centrech. Navrhované řešení vychází z odpovědí respondentů z provedeného dotazníkového šetření.

Návrhy a doporučení mají nejen vylepšit dosavadní motivační systém, ale pomoci společnosti zvýšit motivaci zaměstnanců, udržet stávající zaměstnance, stát se více atraktivní pro nově přicházející zaměstnance, zvýšit pracovní výkonnost zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců a zlepšit celkové dosahované výsledky pracovníků a celého oddělení příp. společnosti.

Společnost by si měla být vědoma, že vše se neustále vyvíjí, trendy přichází a odchází velmi rychle a podle toho by měla také volit své reakce. Měla by být pružná a umět reagovat na podněty, které přichází z okolí. Právě proto by měla i svůj motivační systém měnit a obnovovat. Návrhy a doporučení, které budou v této kapitole prezentovány jsou tedy aktuální nyní a pokud by je chtěla společnost aplikovat do praxe, bylo by dobré, aby tak učinila co nejdříve.

Každý návrh bude finančně vyčíslen, aby měla společnost přehled, kolik nákladů s sebou doporučení přináší. Důležité je, aby návrhy byly pro společnost přijatelné. Zde je potřeba myslet nejen na zaměstnance, kteří budou spokojeni po přidání nových motivačních složek, ale také na zaměstnavatele. Všechna doporučení musí představovat i pro zaměstnavatele přidanou hodnotu.

Nový koncept přidává do současného motivačního systému následující motivační složky:

- Zavedení příspěvku na pracovní oděv
- Zavedení příspěvku na dovolenou
- Příspěvek na vzdělávání
- Pořízení karty MultiSport
- Odměna nejlepšímu pracovníkovi

3.1 Zavedení příspěvku na pracovní oděv

Respondenti měli možnost libovolně se vyjádřit k tomu, jakou další složku benefitů a motivační složku by ve společnosti uvítali. Mnoho z nich tuto možnost využilo a uvedlo, že by velmi rádi dostali či dostávali příspěvek na pracovní oděv.

Ve společnosti, konkrétně na Erste Premier, není předepsaný konkrétní pracovní oděv, ale drží se určitý dress code. Na Erste Premier centrech musí muži nosit oblek a dámy pouzdrové šaty nebo halenku se společenskými kalhoty, lodičky jsou u dam samozřejmostí.

Služby Erste Premier center využívají bonitnější klienti, tedy klienti s vyšším příjmem či vyšší částkou uložených depozit. Dá se předpokládat, že takový lidé jsou zvyklí na určitý standard a sami se oblékají do dražších značek. Nemusí to být pravidlem, ale určitě dražší obleky či šaty vypadají častokrát daleko reprezentativněji. Z tohoto důvodu byl právě příspěvek na pracovní oděv zařazen do jednoho z návrhů na zlepšení dosavadního motivačního systému.

Aby se zaměstnanci cítili lépe, více reprezentativně dostali by příspěvek na své oblečení. Tento příspěvek by byl zaměstnancům podán nepeněžní formou. Nepeněžní forma by byla vybrána z důvodu, aby zaměstnanec nemusel odvádět vyšší daň z příjmu. Zároveň ale společnost Česká spořitelna by mohla tento náklad mít daňově uznatelný. Pokud jsou zaměstnancům vypláceny například poukázky, jsou osvobozeny od daně z příjmu až do výše 20 000 Kč za rok.

Každý nově přijatý zaměstnanec na EPC na pozici Premier bankéř by dostal jednorázový příspěvek ve výši 5 000 Kč – formou poukázek, samozřejmě až po uplynutí zkušební doby. Následně by stejná částka byla vyplácena zaměstnancům každý rok, vždy na začátku kalendářního roku. Po uplynutí dvou let zaměstnaneckého poměru na EPC by částka byla navýšena na 7 000 Kč. Na pozici ředitele EPC by byla částka vyšší, konkrétně by začínala na částce 7 000 Kč a po dvou letech uplynutí by byla navýšena na 9 000 Kč.

Společnost by mohla zvolit několik variant, při výběru poukázek. Mohla by navázat spolupráci s konkrétní sítí značek, kde by navíc mohla zaměstnancům domluvit slevu (jelikož by docházelo k velkému ročnímu odběru). Nebo by mohla navázat partnerství s konkrétním obchodním domem či nákupním střediskem. Zvolila by variantu, která by

pro ni byla nejvýhodnější – rozhodující kritérium by byly podmínky spolupráce (slevy atd.).

Ekonomické zhodnocení návrhu

- Průměrný počet zaměstnanců na pozici Premier bankéř je okolo 120
- Průměrný počet zaměstnanců na pozici Ředitel EPC je 15
- Zaměstnanci na podpůrných pozicích jsou bez nároku na příspěvek

Tabulka 5 - Náklady na příspěvek na oděv (Zdroj: vlastní zpracování)

Pozice	Počet zaměstnanců	Výše příspěvku	Náklady celkem
Ředitel EPC	15	7000 Kč	105 000Kč
Premier bankéř	120	5000 Kč	600 000 Kč

Celkově by tedy náklady v prvním roce dosahovaly částky **705 000 Kč**. Pokud by zůstal průměrný počet zaměstnanců zachován a všichni by splnili podmínku délky pracovního poměru – po dvou letech by náklady činily $15 \times 9000 \text{ Kč} + 120 \times 7000 \text{ Kč} = 975\,000 \text{ Kč}$.

3.2 Zavedení příspěvku na dovolenou

Mnoho zaměstnanců se v dotazníku vyjadřovalo k dovolené. Uvítali by více volna, finanční podporu na dovolenou atd. Jelikož společnost už nyní nabízí svým zaměstnancům o týden dovolené navíc, než je dáno zákonem, varianta, že by dovolenou ještě navýšila nepřipadala v úvahu. Příspěvek na dovolenou by však společnost měla zvážit. Doporučení je, aby každý zaměstnanec na EPC, u kterého překročila délka pracovního poměru jeden rok, měl nárok na příspěvek na dovolenou.

Zaměstnanci EPC vykonávají svoji práci převážně na pobočce, a proto jsou rádi, když si mohou chvíli oddechnout a načerpat energii. Zaměstnavatel by je finančně podpořil.

Příspěvek na dovolenou by byl vyplácen jedenkrát za rok ve formě poukázek, aby zaměstnanci nemuseli tuto finanční podporu danit. Jedná-li se o nepeněžní plnění, je příjem pro zaměstnance osvobozený. Příspěvek by ročně nepřesáhl částku 20 000 Kč, tudíž bude považován za nedaňový náklad pro společnost.

K vyplacení příspěvku na dovolenou může společnost využít firemní fondy – fond kulturních a sociálních potřeb, sociální fond nebo například použít peníze ze zdaněného zisku. Na poskytnutí tohoto příspěvku může společnost využít služeb společnosti Sodexo, která nabízí celou řadu poukázek. Další možností je navázat spolupráci s konkrétní cestovní kanceláří, kde domluví podmínky a zaměstnanci si později u vybrané dovolené pouze doplatí rozdíl. Možností spolupráce je více a záleží pouze na společnosti, jakou formu by preferovala. Jelikož návrh bude kalkulovat s částkou 6 000 Kč na zaměstnance vyplatila by se spíše forma poukázek od společnosti Sodexo. (Sodexo, 2019)

Částka by byla pro Premier bankéře i ředitele stejná a činila by 6 000 Kč za rok, vyplácena jednorázově. Zaměstnanci na podpůrných pozicích by nárok na tento příspěvek neměli.

Ekonomické zhodnocení návrhu

- Průměrný počet zaměstnanců na pozici ředitel EPC je 15
- Průměrný počet zaměstnanců na pozici Premier bankéř je 120
- Zaměstnanci na podpůrných pozicích na příspěvek nemají nárok

Tabulka 6 - Náklady na příspěvek na dovolenou (Zdroj: vlastní zpracování)

Pozice	Počet	Výše příspěvku	Náklady celkem
Ředitel EPC	15	6 000 Kč	90 000 Kč
Premier bankéř	120	6 000 Kč	720 000 Kč

Celkové roční náklady činí **810 000 Kč**. K meziročnímu navyšování by u tohoto příspěvku nedocházelo.

3.3 Příspěvek na vzdělávání

Návrh na příspěvek na vzdělávání či rekvalifikace vznikl při hodnocení jednotlivých benefitů v dotazníkovém šetření. U otázky č. 10 měli zaměstnanci možnost ohodnotit jednotlivé benefity, kde jedním z nich byla i možnost vzdělávání. Nejvíce respondentů zvolilo odpověď, že jsou spíše nespokojeni. Společnost by se tedy měla více zaměřit na oblast vzdělávání zaměstnanců na EPC.

Investice do vzdělávání zaměstnanců je v oboru bankovníctví velmi důležitá. Zaměstnavatel se však nemusí bát vynaložených nákladů, jelikož investice by se mu měla

vrátit v podobě zvýšení produktivity práce, výkonnosti zaměstnanců, ale také spokojenosti zaměstnanců. Vzdělávání se nemusí týkat čistě znalostí z bankovníctví a financí, ale mohou to být obory či zaměření, které zaměstnance více profilují a prohlubují jeho celkové znalosti a dovednosti.

K vybraným kurzům by patřil **kurz cizího jazyka** – zvoleným jazykem by byla angličtina, jelikož patří k nejvíce využitelnému jazyku ve společnosti. Společnost má své klienty, kteří neumí mluvit česky a dorozumívají se společně anglicky, proto je zapotřebí mít osvojené alespoň základy anglického jazyka.

Zaměstnanci na každém EPC by byli rozděleni do dvou skupin podle pokročilosti. Každé EPC by mělo svého lektora, který by dojížděl do společnosti dvakrát týdně. Jedenkrát pro skupinu méně pokročilou, podruhé pro skupinku pokročilejší. Lekce by začínala po pracovní době a trvala by hodinu a půl. Takový kurz by trval 20 týdnů.

Další složka vzdělání by byl příspěvek, který by byl přidělen každému centru jedenkrát ročně. Zaměstnanci jednoho oddělení by vždy měli možnost výběru absolvovaného vzdělání. Dostali by na výběr ze tří kurzů a proběhlo by hlasování. Každý zaměstnanec by měl jeden hlas a společně by zvolili jeden kurz, který by pro oddělení uspořádala externí společnost.

Vzdělání by proběhlo tedy formou kurzu či školení v prostorách EPC, jelikož každé centrum má dostatek zasedacích místností, kde by kurz mohl proběhnout. Externě najatá firma by kurz provedlo přímo na místě pracoviště, aby nemuseli zaměstnanci nikam dojíždět.

Nabídka kurzů by byla různorodá, aby zaměstnanci měli možnost rozvíjet se v několika směrech. Mohla by být zaměřena na obchodní dovednosti, time management, péče o zákazníka, obchodní prezentace, finanční řízení, zvládání stresových situací, ...

Každému centru by byl přidělen roční budget a záleželo by pouze na zaměstnancích daného centra jakou formu kurzu, délku a cenu by zvolili.

Ekonomické zhodnocení návrhu

Každému EPC by byl přidělen roční rozpočet 50 000 Kč na vzdělání. Formu, délku a konkrétní typ školení či kurzu by si odhlasovali sami pracovníci daného centra. Jelikož by na vzdělání byla najata externí společnost, mohla by si Česká spořitelna tento příspěvek vložit do svých nákladů v účetnictví a snížit si tak základ daně.

Tabulka 7 - Náklady na příspěvek na vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Vzdělávání	Náklady na jeden kurz	Počet center	Celkové náklady
Kurz cizího jazyka	400 Kč za lekci v délce 45 minut	15	480 000 Kč
Kurz dle volby zaměstnanců	50 000 Kč	15	750 000 Kč

480 000 Kč = 400 Kč za lekci 45 minut x 2 (jedna lekce má hodinu a půl tedy se musí započítat dvakrát) x 2 (počet lekcí za týden) x 20 (počet týdnů konání) x 15 (počet pracovišť) (Eurolingua, 2019)

Cena lekce je brána z webových stránek brněnské jazykové školy Eurolingua. Služby této společnosti by mohlo využívat brněnské EPC. Další EPC by využívali služby místních jazykových škol, kde se předpokládá cena podobná.

Celkové náklady na vzdělávání by společnost přišly na **1 230 000 Kč**.

3.4 Pořízení karty MultiSport

Zaměstnanci v bankovníctví mají obecně velmi sedavou práci, která není pro zdraví jedince příliš prospěšná, a proto by se měl každý jedinec alespoň trochu hýbat. Díky kartě MultiSport bude moci navštívit velké množství sportovních a rekreačních center.

Sami zaměstnanci uváděli kartu MultiSport jako benefit, který jim ve společnosti chybí a který by uvítali. Na základě jejich odpovědí byl tedy sestaven tento návrh na hromadné pořízení MultiSport karet pro zaměstnance České spořitelny, konkrétně EPC.

Společnost MultiSport nabízí své služby pouze zaměstnavatelům a jedinec si není schopen tuto službu zařídit. Společnost se prezentuje sloganem – Pomáháme zaměstnancům cítit se lépe. Konkrétně je tím myšleno následující: „*Volnočasovými aktivitami si lidé kompenzují své pracovní vytížení. Pokud jej navíc kompenzují právě pohybem a relaxací, podporují svoji fyzickou i psychickou kondici. Vaši zaměstnanci díky tomu budou zdravější, spokojenější a spolu s tím také výkonnější*“. (MultiSport, 2019)

Pokud by celý popisek byl pravda, jednalo by se skoro o malý zázrak. Nicméně je tato forma benefitu rozhodně velmi přínosná pro společnost, jelikož se zaměstnanci uvolní při pohybu a načerpají energii, kterou mohou následně v práci využít a být více produktivní.

Ekonomické zhodnocení návrhu

Výše nákladů je u tohoto benefitu velmi různorodá, jelikož je ovlivněna řadou faktorů. První z nich je množství zaměstnanců, kteří by tento benefit využívali. Pokud by zájemců o tento benefit bylo do 30, cena na jednoho zaměstnance činí 890 Kč. Pokud by ovšem počet byl kolem 70 cena by klesla na 750 Kč. Další snížení ceny je na 550 Kč při využití služeb alespoň 120 zaměstnanci. Cena 550 Kč je konečná a níž se dostat nedá.

Forma placení benefitu je dvojí. První z nich je, že by si zaměstnanci za tento benefit platili sami. Příslušná částka by jim byla strhnuta ze mzdy. V tomto případě se předpokládá, že zájemců o benefit by bylo daleko méně. Druhá možnost je, že by benefit hradil zaměstnavatel všem svým zaměstnancům.

Zvolena byla první možnost, zaměstnanci si budou za daný benefit platit sami. Díky tomu, tento návrh pro společnost nepředstavuje žádný náklad navíc. I přesto může být tato forma benefitu pro společnost velmi přínosná. Celkové náklady na tento návrh činí **0 Kč**.

3.5 Odměna pro nejlepšího zaměstnance

Každé Erste Premier centrum má určené čtvrtletní plány, kde je přesně stanoveno plnění. Cílové plnění je stanoveno jednotlivě pro zaměstnance, ale také je definováno očekávané plnění celého centra. Aby zaměstnanci byli správně motivovaní, určitě by jim k tomu dopomohla odměna. Navrhovaná odměna je – odměna za nejlepšího zaměstnance. Plány jsou nastaveny čtvrtletně, a proto by za každé čtvrtletí byli určeni tři nejlepší zaměstnanci. Na konci roku by se z výsledků určil nejlepší zaměstnanec za celý uplynulý rok, kterému by byla následně předána odměna.

Odměna by byla zaměstnanci předána začátkem nového roku, jelikož v této době většinou dochází k celkovému hodnocení roku předešlého. Každého zaměstnance motivuje zcela něco jiného, a proto využití odměny by bylo zcela na samotném zaměstnanci.

Nejlepší pracovník by dostal 5 000 Kč jako odměnu za nejlepší výsledky v daném roce a volba využití by byla na něm. Odměna by mu nebyla vyplacena peněžní formou, ale

formou příspěvku do již fungujícího Cafeteria systému. Za danou částku by si mohl pořídit poukázky na relaxaci, kosmetiku, zážitky, vstupy na kulturní akce atd.

Ekonomické zhodnocení návrhu

Nejlepší zaměstnanec by byl vybírán na každém EPC v České republice. Jelikož těchto centrů je zde 15, volilo by se 15 nejlepších pracovníků. Celkové náklady by pro společnost tedy byly následující:

Tabulka 8 - Náklady na odměnu nejlepšímu zaměstnanci (Zdroj: vlastní zpracování)

Odměna	Počet pracovníků	Výše odměny	Celkové náklady
Nejlepší pracovník	15	5 000 Kč	75 000 Kč

Celkové roční náklady na odměnu pro nejlepšího zaměstnance by pro společnost představovaly **75 000 Kč**.

3.6 Shrnutí návrhů

Společnosti bylo doporučeno celkem 5 nových návrhů na vylepšení dosavadního motivačního systému. Všechny návrhy vycházely z provedeného kvantitativního výzkumu tedy z dotazníkového šetření. Při vyhodnocení dotazníkového šetření a testování hypotéz se ukázalo, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni se svým zaměstnáním a zavedeným motivačním systémem, ale i přesto dali pár podnětů na zlepšení. Na jejich nápadech a podnětech byly návrhy především stavěny.

Návrhy na zlepšení současného motivačního systému jsou následující: zavedení příspěvku na pracovní oděv, zavedení příspěvku na dovolenou, příspěvek na vzdělávání, pořízení karty MultiSport, odměna nejlepšímu pracovníkovi. Vybrané návrhy jsou aktuální nyní, a proto pokud by se společnost rozhodla některé z nich, nebo nejlépe všechny do jejich systému aplikovat, měla by tak učinit co nejdříve.

Každý návrh přináší navýšení motivace zaměstnanců, ale pro společnost představuje určité náklady, které jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tabulka 9 - Celkové náklady na návrhy (Zdroj: vlastní zpracování)

Návrh	Náklady na návrh	Celkové náklady
Příspěvek na pracovní oděv	705 000 Kč	2 820 000 Kč
Příspěvek na dovolenou	810 000 Kč	
Příspěvek na vzdělávání	1 230 000 Kč	
Pořízení karty MultiSport	0 Kč	
Odměna nejlepšímu pracovníkovi	75 000 Kč	

Pokud by se společnost rozhodla aplikovat všechny návrhy na zlepšení motivačního systému, představovalo by to pro ni celkové náklady 2 820 000 Kč. Částka se může zdát vysoká, ale bereme-li v úvahu celkovou velikost společnosti a její roční zisk, který například v roce 2017 dosáhl částky 15,5 miliardy korun, daly by se náklady považovat za přijatelné. Společnost musí brát v úvahu jaké přínosy pro ni budou návrhy přinášet.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě shrnutí teoretických poznatků týkajících se motivace, motivačního systému a pojmů s tím souvisejících, následně provedeného kvantitativního výzkumu za pomoci dotazníkového šetření, vytvořit návrhy na vylepšení dosavadního motivačního systému ve společnosti Česká spořitelna, a.s. konkrétně na úseku Erste Premier center.

Diplomová práce je rozdělena na tři hlavní kapitoly. První z nich jsou teoretická východiska práce, kde jsou představeny pojmy motivace, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a spokojenost.

Druhá část práce seznamuje s vybranou společností, její historií, činností, organizační strukturou a v neposlední řadě se současným motivačním systémem. V této kapitole je také popsáno sestavování dotazníkového šetření a jeho výsledky. U jednotlivých otázek jsou detailně popsány výsledky. Následuje testování hypotéz. Při testování hypotéz se ukázalo, že více než 60 % pracovníků je spokojeno se svojí prací v České spořitelně (na EPC), více než 60 % zaměstnanců je názoru, že jejich mzda odpovídá kvalitě a množství odvedené práce a že pro 60 % zaměstnanců představuje mzda nejdůležitější faktor motivace k práci.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a testování hypotéz byly v poslední části diplomové práce představeny návrhy na zlepšení zavedeného motivačního systému. Návrhy by měly společnosti zaručit vyšší spokojenost zaměstnanců, výkonnost a efektivitu. Celkem bylo společnosti doporučeno pět návrhů – příspěvek pracovní oděv, příspěvek na dovolenou, příspěvek na vzdělávání, pořízení karty MultiSport a odměna pro nejlepšího zaměstnance. Každý z daných návrhů byl zhodnocen ekonomicky – jaké náklady by představoval, pokud by se společnost rozhodla jej přidat do současného systému motivace. Jednotlivé návrhy byly vyčísleny a celkově by návrhy pro společnost představovaly částku 2 820 000 Kč. Pokud porovnáme roční zisk společnosti s návrhy na zlepšení systému motivace, dají se považovat za realizovatelné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* - 13. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování* – 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- ČESKÁ SPOŘITELNA, 2019. *Kdo jsme*. csas.cz[online]. [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-2.
- DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-717-9893-4.
- EUROLINGUA, 2019. *Firemní výuka*. 1eurolingua.cz [online]. [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <http://www.1eurolingua.cz/Brno/menu/default/45>.
- FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

- FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 98 s. ISBN 987-80-247-2128-6.
- KAESLER, C., KAESLER-PROBST, F. *Praktická podniková personalistika: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách – 4.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 281 s. 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky: 4. vyd.*, Praha: Management Press, 2007, 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010, 146 s. ISBN 979-80-740-0301-1.
- MCGREGOR, D. M. *The Human Side of Enterprise*. Annotated Edition. McGraw Hill Professional, 2006, 256 s. ISBN 978-00-717-8487-0.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-7003-1.
- MULTISPORT, 2019. *Pomáháme zaměstnancům cítit se lépe*. Multisport.cz[online]. [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://multisport.cz/pro-zamestnavatele/>.
- NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 109 s. ISBN 978-80-247-1223-9.
- PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-7655-2.
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, 240 s. ISBN 97880-87212-66-0.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali – 2.*, doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-6824-3.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 120 s. ISBN 978-80247-2042-5.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.

VÉVODA, J. a kol. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-8662-9.

VELKÉ MOŽNOSTI, 2019. *O nás*. [velkemoznosti.cz](http://www.velkemoznosti.cz)[online]. [cit. 2019-01-26]. Dostupné z: <https://www.velkemoznosti.cz/o-nas>.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců – 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Motivační proces (Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)	14
Obrázek 2 - Porovnání dvou skupin faktorů (Zdroj: Dvořáková, 2007)	18
Obrázek 3 Souvislost spokojenosti zaměstnanců s dalšími faktory (Vodák, Kucharčíková, 2011).....	23
Obrázek 4 - Princip metody 360stupňové zpětné vazby (Zdroj: Kubeš, 2008).....	30
Obrázek 5 - systém odměňování (Armstrong, Taylor, 2015)	32
Obrázek 6 - Logo společnosti od roku 2017 (Zdroj: webové stránky společnosti)	39
Obrázek 7 - Organizační struktura (zdroj: výroční zpráva společnosti 2017)	41
Obrázek 8 - Organizační struktura EPC (Zdroj: vlastní zpracování)	42
Obrázek 9 - Výpočet mimořádných bonusů u premier bankéřů (Zdroj: podklady od společnosti)	47
Obrázek 10 - Výpočet odměny za klientskou spokojenost (Zdroj: podklady od společnosti)	47
Obrázek 11 - graf otázky č. 5 - spokojenost se zaměstnáním (Zdroj: www.survio.com na základě responzí).....	54
Obrázek 12 – Graf otázky č. 6 doporučení (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)	55
Obrázek 13 - Graf otázky č. 7 zpětná vazba (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)	56
Obrázek 14 - Graf otázky č. 8 zpětná vazba na oddělení (Zdroj: www.survio.com na základě responzí).....	57
Obrázek 15 - Graf otázka č. 9 informace o společnosti (Zdroj: www.survio.com na základě responzí).....	58
Obrázek 16 - Graf otázky č. 10 spokojenost s benefity (Zdroj: www.survio.com na základě responzí).....	59
Obrázek 17 - Graf otázky č. 12 mzdové ohodnocení (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)	61
Obrázek 18 - Graf otázky č. 13 komunikace a předávání informací (Zdroj: www.survio.com na základě responzí).....	62

Obrázek 19 - Graf otázky č. 14 atmosféra (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)	63
Obrázek 20 - Graf otázky č. 15 volný čas (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)	64
Obrázek 21 - Graf otázky č. 16 pracoviště (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)	65
Obrázek 22 - Položky motivace (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)	66

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 - Základní identifikační údaje (Zdroj: vlastní zpracování)	52
Tabulka 2 - Hodnocení jednotlivých benefitů (Zdroj: www.survio.com na základě responzí)	59
Tabulka 3 - Míra spokojenosti zaměstnanců se svým zaměstnáním (Zdroj: www.survio.com na základě responzí).....	69
Tabulka 4 - Mzdové ohodnocení versus odvedená práce (Zdroj: www.survio.com na základě responzí).....	70
Tabulka 5 - Náklady na příspěvek na oděv (Zdroj: vlastní zpracování)	77
Tabulka 6 - Náklady na příspěvek na dovolenou (Zdroj: vlastní zpracování)	78
Tabulka 7 - Náklady na příspěvek na vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)	80
Tabulka 8 - Náklady na odměnu nejlepšímu zaměstnanci (Zdroj: vlastní zpracování) ..	82
Tabulka 9 - Celkové náklady na návrhy (Zdroj: vlastní zpracování).....	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – dotazník

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Markéta Martinkovičová a jsem studentkou 5. ročníku fakulty
Podnikatelské na VUT.

V rámci své diplomové práce bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který
se zaměřuje na průzkum motivačního systému ve společnosti Česká spořitelna, a.s.,
konkrétně na úseku Erste Premier.

Dotazník je zcela anonymní a odpovědi budou využity pouze pro zpracování
diplomové práce. Za Vaši spolupráci Vám předem děkuji.

Krásný den

Základní identifikační otázky

1. Vaše pohlaví:
 - ☐ muž
 - ☐ žena
2. Váš věk:
 - ☐ 18–25
 - ☐ 26–35
 - ☐ 36–45
 - ☐ 46–55
 - ☐ 56 +
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Česká spořitelna?
 - ☐ 1–12 měsíců
 - ☐ 1–2 roky
 - ☐ 3–5 let
 - ☐ 6 a více
4. Jaká je Vaše pozice?
 - ☐ Ředitel EPC
 - ☐ Zástupce ředitele
 - ☐ Premier bankéř
 - ☐ podpůrná pozice

Vaše spokojenost se zaměstnáním ve společnosti

5. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v ČS?
 - ☐ Rozhodně ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne

- ☐ ne
- 6. Doporučil/a byste zaměstnání v ČR svým známým/přátelům/rodině?
 - ☐ Rozhodně ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne

Zpětná vazba a informace

- 7. Je Vám poskytnuta pravidelná zpětná vazba o Vašem výkonu a výsledcích?
 - ☐ Rozhodně ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne
- 8. Je Vám poskytnuta pravidelná vazba o výsledcích a výkonech Vašeho oddělení?
 - ☐ Rozhodně ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne
- 9. Je Vám poskytnut dostatek informací o firmě jako celku?
 - ☐ Rozhodně ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne

Benefity, mzda

- 10. Jak jste spokojen/a s jednotlivými firemními benefity? (1= velmi spokojen/a, 2= spíše spokojen/a, 3= spíše nespokojen/a, 4= nespokojen/a)
 - ☐ Stravenky

- Příspěvek na životní pojištění
- Odpočinek
- Společenské a kulturní akce
- Možnosti vzdělávání
- Služební automobil, telefon,

11. Uved'te, jaké další benefity byste uvítal/a.

12. Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení kvalitě a množství práce, kterou vykonáváte?

- Rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Komunikace, pracovní atmosféra, pracovní prostředí

13. Jak probíhá komunikace / předávání informací na Vašem pracovišti?

- Velmi dobře
- Dobře
- spíše špatně
- špatně

14. Jaká je atmosféra na pracovišti?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- spíše horší
- špatná

15. Trávíte někdy svůj volný čas s kolegy z práce?

- Ano velmi často (1 x týdně)
- ano občas (1 x za měsíc)
- výjimečně (1 x za půl roku až rok)
- nikdy

16. Jak hodnotíte Vaše pracoviště?

- Luxusní, velmi reprezentativní

- vkusné, naprosto vhodné pro návštěvu klientů
- ne příliš reprezentativní pro klienty
- nevkusné a zanedbané

Motivace, změny

17. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? (Změňte pořadí dle svých preferencí 1- nejdůležitější, poslední nejméně důležitá)

- Mzda
- Benefit
- Pololetní odměny
- Jméno/prestiž společnosti
- Spolupracovníci, Nadřízený
- Kariévní růst

18. Pokud byste měl/a možnost přidat další motivační složku, jaká by to byla?

19. Pokud byste měl/a možnost cokoli změnit ve Vaší společnosti, na Vaší pozici, ... Co by to bylo a proč?

20. Toto je prostor pro Vaše připomínky, komentáře, dotazy, nápady. Budu velmi ráda, když jej využijete. Vaše připomínky a nápady budou vyhodnoceny a na jejich základě bude navrženo zlepšení.